



P3I

ESTUDO DO POTENCIAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA REGIÃO NORTE



AEP

CÂMARA
DE COMÉRCIO
E INDÚSTRIA

PROMOÇÃO DA
INTERNACIONALIZAÇÃO

PROMOCIÓN
DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

GO INTERNATIONAL

ÍNDICE

1. Introdução	4
2. Modelos de internacionalização - Base teórica	12
3. Modelo de Avaliação do Grau de Internacionalização das PME	19
4. Perfil de internacionalização das PME da Região Norte	27
5. Análise Setorial	38
6. Análise Regional (NUT III)	71
7. As PME em destaque	93
8. Instituições de Apoio às Empresas	100
9. Conclusões	108
Anexos	
I. Ficha técnica do inquérito	111
II. Inquérito	112
III. Guião das entrevistas	116
IV. Literatura e fontes da web	119
V. Listagem de CAE	120
VI. Listagem de mercados internacionais por grupo	121

FICHA TÉCNICA

Entidade Promotora: AEP – Associação Empresarial de Portugal

Coordenação: Área Internacional da AEP | **Autoria do Estudo:** TRICONSLUTE

Projeto: Estudo do Potencial de Internacionalização da Região Norte

Design, Paginação e impressão: OPAL Publicidade, S.A. | **Tiragem:** 100 exemplares
Novembro 2017

COM O APOIO



1

INTRODUÇÃO

A internacionalização empresarial é o principal caminho para as PME crescerem, diversificarem mercados e criarem novas oportunidades. O Norte de Portugal tem uma importante tradição exportadora que se tem vindo a afirmar ao longo dos anos.

A AEP, no âmbito da sua missão de apoio ao desenvolvimento empresarial, entendeu que seria agora relevante caracterizar a tipologia da internacionalização da região Norte, para melhor a apoiar na definição das suas estratégias neste domínio.

Nesse sentido, através do presente estudo, pretende-se compilar as melhores práticas no processo internacionalização das PME da região Norte, estudando as fileiras de referência que têm demonstrado melhor desempenho e maior potencial de crescimento, e o impacto no processo crescente de internacionalização das empresas desta região.

O estudo foi idealizado com o intuito de criar um método de avaliação do grau de

internacionalização e pretende apresentá-lo sob duas dimensões: qualitativa e quantitativa. Tal estratégia permite enquadrar e classificar com uma dupla contribuição, quer da informação estatística disponível, quer do enquadramento com a teoria económica desenvolvida pelas academias mais relevantes no estudo da internacionalização, numa abordagem holística.

Assim, o estudo compreende informação estatística recolhida em bases de dados nacionais e dados relativos a contactos referentes a um número relevante de empresas, via inquérito e via entrevista, numa abordagem mais aprofundada.

A obtenção destes dados permite, em simultâneo, o desenvolvimento de um mecanismo de avaliação do estado de internacionalização das PME da região Norte, bem como o desenho de instrumentos que melhor se ajustem às necessidades das empresas.

1.1.

OBJETIVOS E METODOLOGIA

É conhecido o elevado potencial exportador da região Norte, mas torna-se necessário caracterizar o potencial das suas empresas, iniciar o mapeamento de necessidades, efetuar o respetivo agrupamento por graus de internacionalização, por forma a dar uma resposta adequada às diferentes necessidades identificadas.

A complexidade do estudo reside nas especificidades de cada um dos múltiplos negócios. Cada empresa tem necessidades distintas, aptidões diferenciadas e capacidades exportadoras diversificadas.

OBJETIVOS

Ora, os grandes objetivos do presente estudo vão ao encontro da necessidade de normalização, caracterização, avaliação das empresas do Norte e estabelecimento de um plano de ação para os próximos anos:

- (i) avaliar o potencial das PME em Portugal no que diz respeito às tendências e maturidade no contexto internacional;
- (ii) estruturar as bases de um Plano de Ação no apoio à internacionalização das PME.

A consecução do primeiro grande objetivo deste trabalho comporta quatro componentes essenciais:

- Desenvolvimento de uma metodologia de seleção e análise das empresas do panorama regional em setores/domínios de especialização regional;
- Clusterização das empresas em graus de maturidade de internacionalização, assim como o alcance do setor, identificando o seu potencial a nível internacional;
- Mapeamento de necessidades por estádios de internacionalização.

Por sua vez, a consecução do segundo grande objetivo deste trabalho envolve duas componentes essenciais:

- Definição e planeamento de procedimentos de ação orientados por área estratégica de intervenção;
- Sistematização do processo de aproximação/convergência das referências atuais para os standards utilizados internacionalmente.

METODOLOGIA

Ao nível da metodologia, pretende-se com este estudo desenvolver um referencial metodológico de mapeamento de empresas que permita identificar clusters e setores/domínios prioritários na região Norte, sendo também fundamental desenvolver uma matriz de abordagem.

Do ponto de vista metodológico, podemos esquematizar o processo baseado em cinco passos essenciais:

Passo 1: Revisão do estado da arte da internacionalização de PME, trabalho que permitirá identificar os fatores críticos de identificação à luz das mais relevantes correntes de pensamento sobre internacionalização;

Passo 2: Seleção da amostra e recolha de informação relevante que permita uma caracterização quantitativa e qualitativamente de um conjunto de empresas a selecionar do universo PME da região Norte;

Passo 3: Elaboração e envio de questionário a enviar de acordo com a amostra desenvolvida e, de acordo com a segmentação dos resultados da resposta aos inquéritos, seleção de uma nova amostra para entrevista de empresas a destacar em particular;

Passo 4: Análise e avaliação do potencial endógeno das empresas da amostra com resultados interpretados à luz de case-studies;

Passo 5: Definição de um plano de ação a médio e longo prazo de dinamização da competitividade internacional das PME;

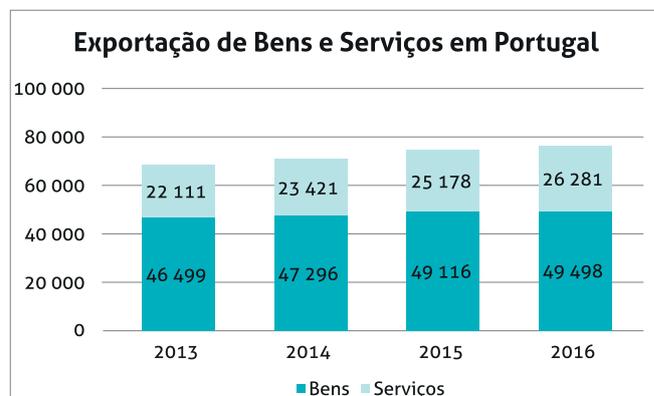
1.2.

SETORES DE REFERÊNCIA NA REGIÃO NORTE

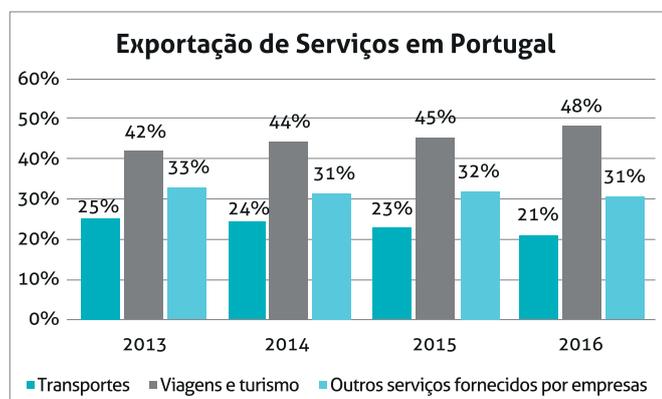
A nível da seleção da amostra e recolha de informação, começámos por aferir em maior detalhe a representatividade e âmbito geográfico do universo de empresas do Norte, em particular as NUT III, filtrando “a priori” grupos sem interesse estratégico.

Consideramos pertinente centrar a amostra sobre empresas com sede na região Norte e num número limitado de setores que demonstrem, na região, uma maior apetência para mercados externos.

O peso das exportações no PIB tem vindo a crescer significativamente nos últimos 20 anos, evoluindo de cerca de 20% em 1996 para os atuais cerca 41%, correspondentes a um total de exportações de 76 mil milhões de euros, em 2016.



A tendência de crescimento das exportações no país tem sido consistente, com especial destaque para a evolução na exportação de serviços, que tem apresentado taxas de crescimento superiores.

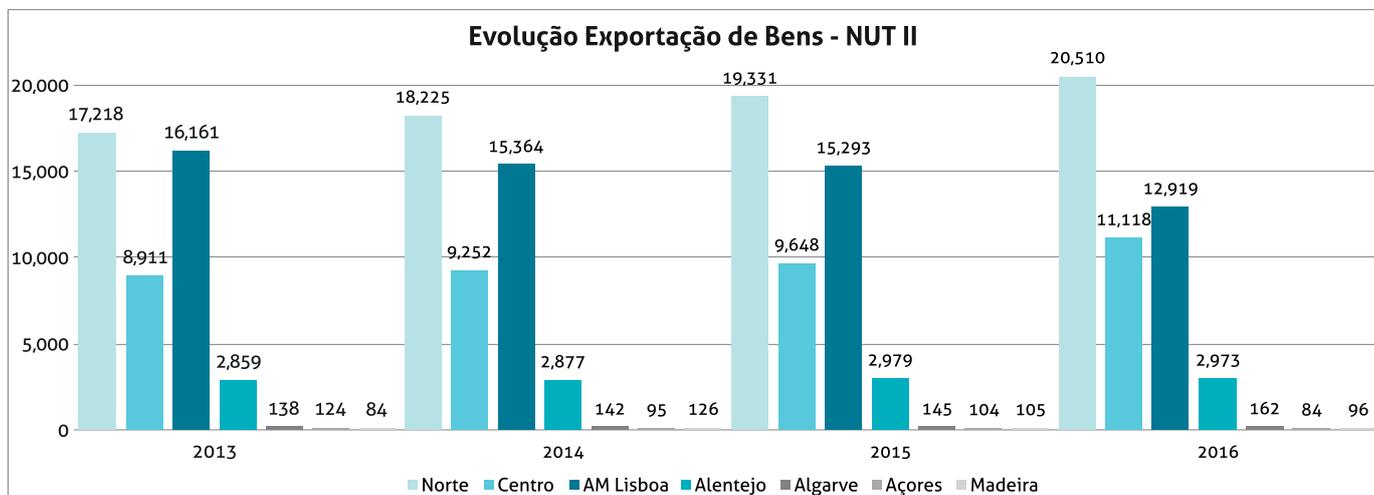


No entanto, a exportação de serviços, tem vindo a crescer na base na evolução do turismo que ascende a 12,6 mil milhões de euros, cerca 48% do total das exportações de serviços em 2016. É de destacar igualmente o papel dos transportes, nomeadamente o dos transportes aéreos que representa mais de 65% do total das exportações de serviços de transporte.

Foi, portanto, necessário analisar o impacto da exportação de serviços no Norte. Na ausência de um detalhe semelhante ao que

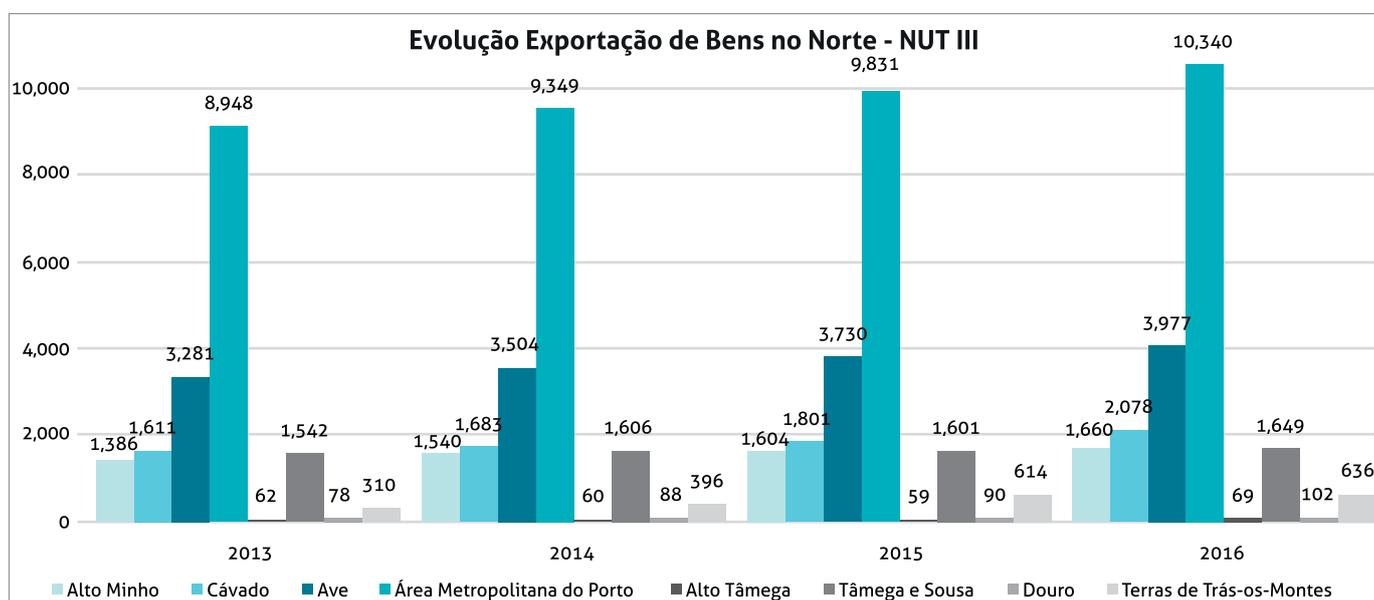
existe na exportação de bens, cujos dados estão disponíveis através da base de dados do INE, optámos por um critério baseado no apuramento do Volume de Negócios Internacional em empreendimentos turísticos.

No setor do turismo, o Volume de Negócios Internacional pode ser aferido tendo por base a proporção do número de dormidas de turistas estrangeiros, face ao número total de dormidas. Ora em termos de número de dormidas, de acordo com dados apresentados pelo Turismo 2020, em 2014, o número de dormidas no Norte representa apenas 11,7%, atrás de regiões NUT II como a Madeira, Algarve e Lisboa. O Norte de Portugal não se destaca de outras regiões na exportação de serviços.



Na exportação de bens, o cenário é diferente. A região Norte é efetivamente o maior "motor" da exportação nacional, representando 20,5 mil milhões de euros, cerca de 41% do total

de exportações de bens. Esta influência tem vindo a evoluir consideravelmente nos últimos anos dado que, em 2013, a referida proporção era de 36%.



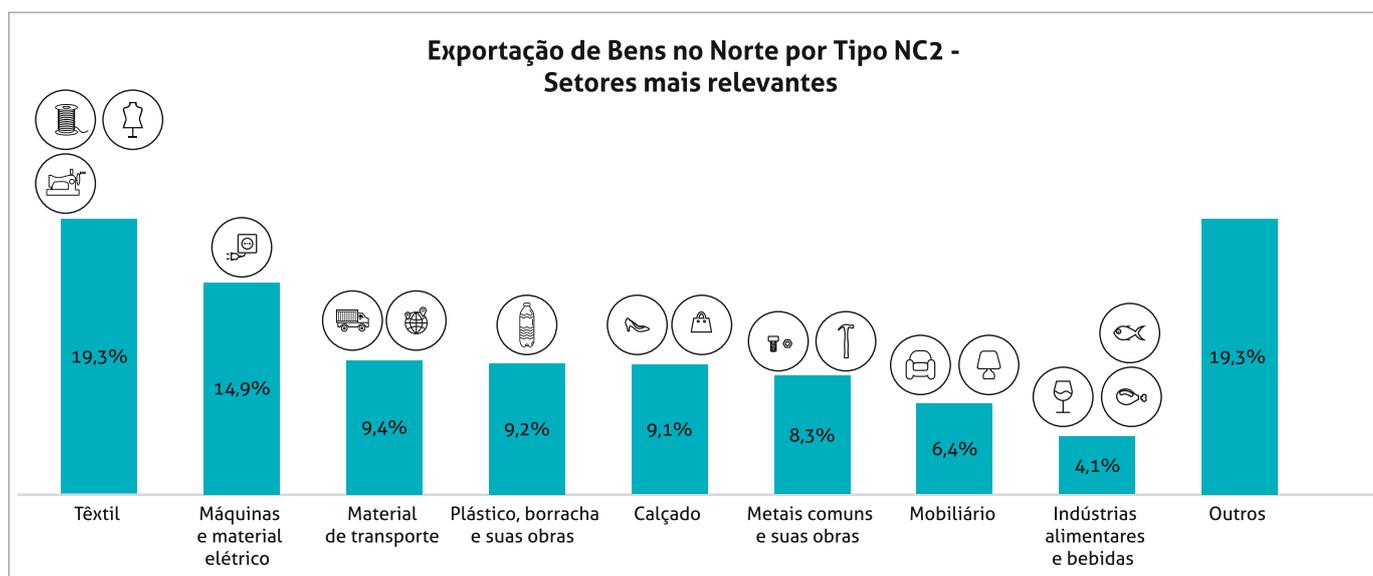
No entanto, o dinamismo exportador da região Norte não é ainda uniforme ao nível da sua dispersão geográfica. Cerca de 19,7 milhões de euros, equivalente a 96% das exportações de bens da região Norte, estão concentradas nas 5 regiões NUT III próximas do Litoral (Alto Minho, Área Metropolitana do Porto, Cávado, Ave e Tâmega e Sousa). Mesmo no litoral, existe uma concentração em redor do maior centro urbano da região, visto que 50% das

exportações estão concentradas na região da Área Metropolitana do Porto.

Apesar da concentração na Área Metropolitana do Porto e no Litoral, trata-se de uma tendência que tem vindo a ser amenizada nos últimos 4 anos, visto que duas das três regiões do interior apresentam taxas de crescimento das exportações superiores à média verificada na região NUT II do Norte. São de destacar a região de Terras de Trás-

os-Montes que duplicou as suas exportações entre 2014 e 2016 e a região do Douro que apresentou uma taxa de crescimento de 30%, bem superior à das restantes regiões NUT III.

Ao nível da especialização, existem oito setores (Nomenclatura combinada - NC2) que se destacam dos demais e, em conjunto, representam 80% das exportações da região Norte.



O setor de maior destaque é o Têxtil, que além de ser o setor com maior representatividade nas exportações da região Norte, representa 80% das exportações nacionais deste setor. Trata-se de um setor fortemente implantado nas regiões do Ave e do Cávado, mais concretamente nos concelhos de Guimarães, Barcelos e Vila Nova de Famalicão. Entre os subsetores, destaque para o vestuário e seus acessórios.

O setor das Máquinas e de Material Elétrico apresenta igualmente uma grande relevância na estrutura de exportações da região Norte, que é a região NUT II mais exportadora do país, representando cerca de 40% das exportações nacionais deste setor. As exportações deste setor estão associadas ao setor de construção automóvel e, como tal, são de destacar os subsectores de fabricação de motores e de fios e cabos elétricos e componentes eletrónicas. Trata-se de um setor de implantação dispersa

ao longo do Norte, mais concretamente nos concelhos de Braga, Viana do Castelo, Vila Nova de Gaia, Matosinhos e Oliveira de Azeméis.

É comum associar o desempenho do setor de Material de Transporte à região da Área Metropolitana de Lisboa, mais concretamente a um dos maiores exportadores nacionais sediado em Setúbal. Contudo a região Norte, não apresenta números muito inferiores em termos de proporção das exportações nacionais do setor (42% vs 34%). Neste setor é de destacar a dispersão pelo território estando também representado em zonas do Norte mais remotas, mais concretamente nos concelhos de Bragança, Vila Nova de Cerveira e Maia.

Igualmente, no setor do Plástico e Borracha e suas Obras, é comum sobrevalorizar o impacto de apenas uma empresa, sediada em Vila Nova de Famalicão, que é um dos maiores exportadores nacionais no setor das borrachas.

No entanto, o setor do Plástico e suas Obras apresenta uma preponderância superior em termos de exportação, fazendo com que, neste setor, a região Norte seja a região mais exportadora do país, representando cerca de 47% do total nacional do setor.

O setor do Calçado é o que apresenta uma maior preponderância na região Norte, visto que 90% das exportações nacionais são oriundas do tecido empresarial nortenho. Está especialmente concentrado em duas zonas do Norte nomeadamente, na zona de Felgueiras e nas zonas de Santa Maria da Feira, São João da Madeira e Oliveira de Azeméis.

No setor dos Metais Comuns e suas Obras, mais uma vez, a região Norte é a região NUT II mais exportadora, representando cerca de 45% do total das exportações nacionais do setor. São de destacar os subsectores do Ferro Fundido, Ferro, Aço e suas Obras e o Alumínio. Em termos geográficos, é de destacar a concentração dos concelhos da Maia e de Oliveira de Azeméis.

O setor do Mobiliário é outro dos setores em que a região Norte representa a maior parte das exportações nacionais do setor, representando cerca de 70% das mesmas. Neste setor é de destacar alguma concentração em 3 zonas distintas, a saber, Paredes e Paços de Ferreira, S. João da Madeira e Vila Nova de Famalicão.

Por último, o setor dos Produtos das Indústrias Alimentares e Bebidas é um setor em que a região Norte apresenta alguma relevância ao nível das exportações nacionais, representando cerca de 24% das mesmas. No subsector das Bebidas, Líquidos Alcoólicos e Vinagres, a região Norte representa cerca de 60% das exportações nacionais, pelo que representa um mercado a estudar mais especificamente. Em termos de concentração geográfica, são de destacar os concelhos de Ma-

tosinhos, pelo efeito de uma grande empresa de bebidas aí sediada, e o concelho de Vila Nova de Gaia, pelo facto de aí estar sediada grande parte dos produtores de vinho da Região Demarcada do Douro.

Tendo efetuado uma análise ao Outlook dos setores exportadores da região Norte, foi possível identificar 8 setores de referência em termos de exportações na região norte. Foi igualmente possível concluir que grande parte das empresas exportadoras se concentram no litoral, mais concretamente num raio de 50 quilómetros em redor do concelho do Porto. Importa, portanto, estudar um universo constituído pelas PME com atividade nos 8 setores em destaque em todas as regiões NUT III da região Norte.

1.3.

INQUÉRITO ÀS PME

O Estudo foi idealizado com o intuito de criar um método de avaliação do grau de internacionalização e pretende fazê-lo sob duas dimensões: qualitativa e quantitativa. Nesse sentido, estabelecemos o desafio de complementar a estatística recolhida em bases de dados nacionais como o INE e o Banco de Portugal, com dados obtidos através de um inquérito dirigido a um universo amostral selecionado.

Assim, o primeiro passo consistiu em desenvolver a lista de empresas a contactar que envolveu os seguintes passos:

1- A base de dados utilizada foi a SABI da Bureau Van Dijk, que compila informação financeira de empresas espanholas e portuguesas, num total de 2,7 milhões de empresas disponíveis.

2- Após a necessária conversão dos 8 setores selecionados de acordo com a Nomenclatura Combinada - NC2 em 8 conjuntos de CAE (rev3), obtivemos uma listagem de 132 CAE (ver anexo V).

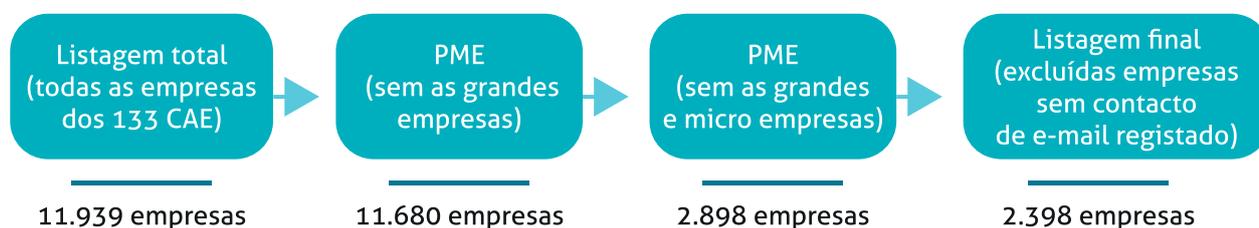
3- Para cada um dos CAE selecionados, foi obtida uma listagem das empresas ativas

na região Norte (NUT II), com informações relativas a contactos e a Volume de Negócios Nacional, internacional e ao número de trabalhadores para os anos de 2014 e 2015.

4- Todas as listagens foram congregadas numa listagem final, tendo-se procedido em seguida à expurgação das microempresas e das grandes empresas, de acordo com os limiares relativos a Volume de Negócios e Número de Trabalhadores, incluídos do Decreto-Lei n.º 81-2017, segundo alteração ao Decreto-Lei n.º 372/2007, que cria a certificação por via eletrónica de micro, pequenas e médias empresas. As grandes empresas estão fora do âmbito do presente estudo, já as microempresas foram excluídas por demonstrarem uma apetência para a internacionalização muito inferior às PME e que poderia contaminar a amostra geral.

5- Por último, foram expurgadas as empresas cujo e-mail não consta da base de dados SABI.

6- Partindo de uma listagem inicial de 11.939 empresas, obtivemos uma listagem a contactar de 2.398 empresas.



No processo de conceção do inquérito, foi necessário obter informações sobre Volume de Negócios Nacional, internacional e Número de Trabalhadores para o ano de 2016 (ainda não disponível na base de dados à data da consulta), por forma a complementar a informação obtida anteriormente, relativa a 2014 e 2015.

O sistema de avaliação preconizado não é alimentado apenas por dados quantitativos. De acordo com uma análise efetuada aos modelos de internacionalização mais relevantes, a apresentar no Capítulo 2 do presente estudo, foram reunidas as características a captar via inquérito. De acordo com os modelos analisados, importa estudar as motivações

para a internacionalização, as características dos empresários e dos recursos humanos das empresas, os mercados escolhidos, o grau de comprometimento com a expansão internacional, entre outras características.

Como tal, foi desenvolvido um inquérito (Anexo II ao presente estudo) com um total de 10 perguntas, com uma média de tempo de preenchimento de 15 minutos.

As respostas ao inquérito foram limitadas, sendo que apenas 5% das empresas

contactadas optou por responder. Ainda assim, foi possível obter matéria de estudo relevante pela variedade de respostas, quer ao nível dos setores abrangidos pelo estudo, das várias regiões NUT III e de dos diversos estágios de internacionalização em que as empresas se encontram. Deste modo, foi reunida informação suficiente para que fosse desenvolvido um mecanismo de avaliação do estado de internacionalização das PME do Norte.

1.4.

ENTREVISTAS ÀS PME

A ferramenta do inquérito tem vantagens claras em termos de respostas e correspondente quantidade de informação recolhida, apresentando igualmente uma maior comodidade para as empresas inquiridas, permitindo um alcance superior para o nosso estudo. No entanto, um dos propósitos do presente estudo é o desenvolvimento de um mecanismo de avaliação do estado de internacionalização das PME do Norte. Para tal, preconizámos que a abordagem ideal seria a da utilização complementar das ferramentas do inquérito e da entrevista, por forma a fortalecer a interpretação estatística e o enquadramento teórico das respostas obtidas através do inquérito.

Assim, a análise passou pela identificação de case studies, aos quais foi atribuído um nível superior de aprofundamento, procurando detalhar as tendências evidenciadas pela análise amostral ou que retratem situações

complementares. O critério de seleção primordial foi o enquadramento em cada um dos modelos de internacionalização selecionados para o presente estudo. Em seguida, foram selecionados casos com características invulgares, quer em relação aos setores em que essas empresas atuam, quer em relação à sua localização.

O instrumento da entrevista foi também importante para consolidar a informação relevante para o mapeamento de necessidades e o desenho de produtos e serviços que melhor se ajustem às necessidades das empresas.

É de referir, por último, que as entrevistas foram conduzidas por analistas com formação superior em Ciências Económicas e experientes em Internacionalização.

MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO - BASE TEÓRICA

2.1.

CORRENTES MAIS RELEVANTES PARA AS PME

Perante o desafio de desenvolver um sistema de avaliação do grau de internacionalização de uma PME, seria limitativa uma mera abordagem de acordo com os números e indicadores habitualmente utilizados, seja o Volume de Negócios Internacional, seja a Intensidade de Exportação ou quaisquer outros indicadores similares.

A teoria económica sobre internacionalização é vasta e tem apresentado evoluções constantes ao longo dos últimos 40 anos. As abordagens variam essencialmente através do foco do estudo adaptado às características das empresas estudadas e ao momento em que é efetuado o estudo. Mas, apesar de existirem correntes teóricas mais recentes e mais específicas, as bases tradicionais que explicam a internacionalização foram formuladas há cerca de três ou quatro décadas. Nessa altura existiam entraves substancialmente maiores, pelo que, a abordagem a mercados internacionais era uma faculdade limitada a grandes empresas. No entanto, dada a evolução verificada até hoje, é possível concluir que as PME enfrentam problemas internacionais semelhantes aos das empresas maiores. No caso específico das PME dos setores abrangidos no presente estudo, com atividade industrial e fortemente expostas às evoluções tecnológicas, já não é razoável uma abordagem limitada ao mercado nacional, sem ter em conta as oportunidades apresentadas pelo mercado global.

O desafio foi, portanto, o de reunir correntes de pensamento que permitissem uma abrangência aos setores de atividade selecionados e às especificidades do nosso país e do tecido industrial da região Norte, em particular. Dada a evolução da atividade comercial internacional, um estudo sobre internacionalização exige a necessidade de conhecer especificamente a estrutura das PME, segmentando-as por forma a obter as suas características e perfis em termos de internacionalização. Consequentemente, sendo vasta a teoria económica sobre internacionalização, tem-se verificado uma tendência para a proliferação de estudos com focos mais específicos, sendo que no presente estudo pretendemos desenvolver uma ferramenta de avaliação de utilização mais ampla.

Surgiu, portanto, a necessidade de partir do modelo sobre internacionalização, mais clássico e amplamente reconhecido, o Modelo Uppsala. Trata-se de um modelo que preconiza o caminho de internacionalização como um processo gradual e por etapas de aprendizagem incremental através do qual a empresa acumula e integra o conhecimento adquirido nos mercados estrangeiros. Tal evolução manifesta-se em fatores como a distância cultural dos mercados de destino e o grau de compromisso com o processo de internacionalização, que pode ser manifestado através do modo de abordagem aos mercados internacionais ou o grau

de investimento efetuado, entre outros fatores. O facto de se tratar de um modelo descrito por etapas, permite avaliar em que medida as PME estudadas percorrem este caminho ou se dispõem de “atalhos” no seu processo individual de crescimento. Assim, a estratégia que delineámos foi a de avaliar todas as empresas estudadas de acordo com o Modelo Uppsala. Tal permitiu que fossem estabelecidos padrões que nos permitiram selecionar quais das correntes teóricas alternativas são relevantes para o estudo do processo de internacionalização das PME na região Norte.

Desde logo, identificámos empresas em que as relações comerciais e o processo de desenvolvimento dos parceiros de negócio se sobrepunham ao processo de decisão individual dessas empresas. Como tal, torna-se relevante o estudo da Teoria de Internacionalização em Rede.

Outro fenómeno detetado é o de empresas

contactadas que abordam com sucesso mercados sem grandes afinidades culturais ou proximidade física, “queimando etapas” baseadas em fatores de competitividade intrínsecos à própria empresa, sua localização ou até ao produto comercializado e setor em que atuam. Tais características tornam relevante, mais uma vez, o estudo da Teoria de Internacionalização baseada em Recursos Críticos da Empresa.

Por último, identificámos algumas empresas que exportam uma proporção considerável do seu Volume de Negócios, logo nos primeiros dois anos de atividade. São empresas que apresentam características que permitem que sejam estudadas à luz da teoria das Born Globals.

Estas quatro correntes de pensamento em termos de internacionalização, serão abordadas mais aprofundadamente de seguida, sendo destacadas as características relevantes a estudar no nosso modelo de avaliação.

2.2.

FASEADO - MODELO UPPSALA

O Modelo Uppsala apresenta o processo de internacionalização da empresa como um conjunto de vários passos que representam o processo gradual de aprendizagem incremental através do qual a empresa acumula e integra o conhecimento adquirido nos mercados estrangeiros. É baseado nos estudos pioneiros desenvolvidos nos anos 70, na Universidade de Uppsala, na Suécia. Partindo de estudos baseados na experiência

observada em firmas Suecas, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) construíram o modelo mais vezes reconhecido, em termos de teoria sobre internacionalização, e que servirá de base à abordagem teórica do presente estudo.



Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975

O modelo de Uppsala segue uma lógica progressiva e incremental de aquisição de conhecimento. Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), o processo de internacionalização desenvolve-se em quatro estágios acima representados esquematicamente:

- (i). Um primeiro contacto com o mercado através de exportações esporádicas, sem um grande compromisso de recursos, mas com um grau reduzido de conhecimento dos mercados;
- (ii). As exportações através de agente ou distribuidor que facultam maior conhecimento do mercado exigindo, conseqüentemente, um maior comprometimento de recursos;
- (iii). O estabelecimento de uma subsidiária comercial já permite à empresa o controlo direto do canal de informação, apresentando naturalmente mais um acréscimo de custos e riscos;
- (iv). Por último, a subsidiária produtiva exige o nível máximo de compromisso de recursos.

Neste modelo sobressaem as ideias-chave:

- O compromisso do mercado é representado pela quantidade de recursos empenhada no mercado em questão;
- O conhecimento do mercado, seja geral ou específico, resulta do decorrer da atividade da empresa no uso dos referidos recursos;
- A experiência que é tida como fulcral num processo de internacionalização (Penrose, 1959);

- A limitação do conhecimento condiciona o processo de decisão (Cyert e March, 1963; Aharoni 1966).

Ora a partir dos mecanismos básicos abordados em anteriores trabalhos, Johanson e Vahlne (1977), desenvolveram um modelo por etapas da internacionalização no qual o output de um conjunto de decisões torna-se o input das seguintes. Existe, portanto, uma relação direta entre conhecimento do mercado e compromisso com o mercado. O conhecimento pode ser considerado um recurso e, conseqüentemente, quanto melhor o conhecimento sobre um mercado, mais valiosos são os recursos e mais forte é o compromisso com o mercado. Sob este modelo, uma empresa aumentará gradualmente a sua escala de operações existentes no mercado até que a sua fronteira de risco tolerável seja atendida.

Quanto menor a incerteza, seja devido à experiência de mercado ou a condições locais estáveis, maior a probabilidade de a empresa tomar boas decisões de escala. A título de exemplo, as empresas desenvolvem conhecimento que lhes permite a identificação de oportunidades de negócio, que por sua vez permitirão o estabelecimento de novos compromissos de mercado. Estes compromissos levam, por sua vez, à identificação de novas oportunidades (Johanson e Vahlne, 2003).

A chave do Modelo está no binómio entre compromisso de recursos e recolha de informação sobre os mercados. Assim, a empresa aumenta gradualmente o seu compromisso nos mercados externos à medida que aumenta o seu conhecimento sobre esses mercados. Tal experiência, por sua vez, pode estimular novo e mais aprofundado compromisso de recursos e sucessivamente.

A experiência do mercado levará a um aumento gradual da escala de operações e da integração com o ambiente de mercado, onde serão tomadas medidas para corrigir o desequilíbrio em relação à situação de risco no mercado. Assim, a natureza incremental do modelo manifesta-se na forma de seleccionar os mercados e na forma como se reage ao risco de as diferenças culturais e a distância dificultarem a aquisição de conhecimento. Há, portanto, que ter em consideração a noção de distância psicológica que é um fator de risco que impede ou dificulta o fluxo de informação entre a empresa e o mercado. Torna-se assim

fundamental este conceito que materializa as diferenças entre o país de origem da empresa e de destino, sejam ao nível de idioma, da cultura, dos sistemas políticos, entre outros (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Por esse motivo, as empresas tendem, numa fase inicial, a estabelecer relações com países psicologicamente mais próximos expandindo-se, gradualmente, para localizações psicologicamente mais distantes, à medida que vão ganhando experiência.

Fatores a ter em consideração no modelo de Avaliação do Grau de Internacionalização:

- Número de países em que a empresa está presente: número global, número de países com afinidades linguísticas e número de países próximos fisicamente;
- Modos de entrada maioritariamente utilizados, quer no início do processo de internacionalização, quer no momento atual;
- Número de anos decorridos desde o início do processo de internacionalização.

2.3.

FASEADO - INTERNACIONALIZAÇÃO EM REDE

O modelo de Uppsala tem sido alvo de diferentes críticas, sendo que este processo é natural dada a evolução verificada no comércio internacional desde o final dos anos 70. No entanto, existem limitações ao modelo que não resultam necessariamente dessa evolução. Uma das mais insistentemente repetidas é a de o modelo descurar os

determinantes externos à empresa. Não são relevados fatores económicos básicos como a dimensão de mercado e potencial de vendas (Hirsch e Meshulach, 1991) ou as condições de competitividade e o potencial do mercado (Pedersen, 1999).

Assim, em 2009, Johanson e Vahlne analisaram o modelo de Uppsala à luz de

novos desenvolvimentos em matéria de redes de negócios, nomeadamente ao nível da influência dos parceiros na obtenção de conhecimento e na escolha do modo de entrada nos mercados estrangeiros. O foco é, portanto, colocado no relacionamento da empresa com outros atores (fornecedores, clientes, distribuidores, concorrentes, setor público, entre outros). Assim, pertencer a uma rede é percebido como uma vantagem competitiva na medida em que as relações fomentam a especialização e competição empresarial levando à diminuição dos custos. Segundo este modelo, a competitividade de uma empresa depende:

- Da competitividade e estrutura da rede em que se insere;
- Do seu posicionamento no seio da rede;
- Da dinâmica de promoção de relações com os elementos da rede mais relevantes.

A este propósito, é particularmente relevante para as PME, a influência das relações em rede com Grandes Empresas, quer na escolha do modo de entrada, quer na escolha de mercados (Coviello e Munro, 1997).

O funcionamento da rede também se manifesta em relações de forças equilibradas. Perante a expansão internacional de alguns dos seus elementos, é natural que os restantes sejam atraídos para se internacionalizar. A proximidade geográfica de empresas do mesmo setor pode permitir a captação de informação, muitas vezes de forma informal, seja em conferências, atividades sociais ou pelo mero contacto entre empresários ou colaboradores. Ao permitirem identificar e explorar oportunidades, estas relações têm um forte impacto na seleção do mercado e no modo de entrada escolhido (Johanson e Vahlne, 2009).

Outro tipo de internacionalização em rede não enquadrável segundo o Modelo de Uppsala são as Joint-Ventures. A existência de parceiros com conhecimento local é um recurso valioso para as PME e que poderá potenciar um processo mais acelerado de obtenção de conhecimento.

Por último, de acordo com Lorga (2002) as relações em redes internacionais podem ser fracas, compreendendo pouco empenhamento das partes e contactos pouco frequentes, ou fortes implicando a existência de confiança mútua proveniente de uma relação longa com grande empenho das partes e serviços recíprocos. As relações mais aprofundadas permitem uma aquisição de conhecimento e recursos conducentes a uma melhor identificação das oportunidades e uma decisão mais racional da sua exploração.

Fatores a ter em consideração no modelo de Avaliação do Grau de Internacionalização:

- Proporção de vendas atribuídas a um conjunto reduzido de parceiros da rede;
- Opção por países de destino recorrentes no seu setor de atividade;
- Modos de entrada utilizados com forte empenho de recursos no início do processo de internacionalização.

ECONÓMICO - INTERNACIONALIZAÇÃO BASEADA EM RECURSOS CRÍTICOS DA EMPRESA

De acordo com o Modelo Uppsala, o processo de envidamento de compromissos adicionais é feito de forma gradual e em “pequenos passos”. No entanto, tal ritmo pode não ser compatível com a percepção pela empresa da disponibilidade de recursos e / ou condições de mercado que permitam abordar os mercados internacionais com ritmos mais acelerados quer de empenhamento de recursos quer de resultados em Volume de Negócios Internacional.

Assim, o modelo baseado em recursos releva a sua influência como vantagem competitiva sustentada. O foco é, portanto, nos recursos críticos como forma de tornar as condições próprias condições do mercado. Assim, o estabelecimento do modo de entrada surge a partir da referência dos recursos e capacidades de uma empresa por si só (Sharma e Erramilli, 2004). O modelo surgiu do estudo de caso de empresas que apresentavam uma evolução mais acelerada do que uma análise às suas leves estruturas faria prever, seja ao nível do património e da estrutura de capital fixo, seja ao nível dos recursos humanos disponíveis.

As empresas tendem a escolher uma estratégia de internacionalização que depende dos recursos geradores de valor específicos da empresa. Para gerar vantagem competitiva, os recursos de uma empresa devem ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 1997).

A visão baseada em recursos da empresa explica a seleção do modo de entrada através de quatro pilares principais de acordo com a probabilidade de estabelecer ou transferir vantagens competitivas para o país de destino (Sharma e Erramilli, 2004):

- Probabilidade de estabelecer vantagem competitiva nas operações de produção no mercado doméstico;

- Probabilidade de estabelecer vantagem competitiva em operações de marketing no mercado doméstico;

- Capacidade de transferir vantagem gerando recursos em operações de produção para parceiros no mercado doméstico;

- Capacidade de transferir vantagem gerando recursos em operações de marketing para parceiros do mercado doméstico.

Os dois primeiros pilares estão associados à decisão de localização de operações de produção e / ou comercialização no mercado doméstico, enquanto os dois últimos envolvem a decisão de propriedade. A questão centra-se no apuramento do benefício previsto na transferência efetiva e / ou eficiente de recursos e capacidades para o mercado externo com uma erosão mínima do seu valor (Sharma e Erramilli, 2004). Os modos de entrada serão eficazes na preservação do valor dos recursos e recursos transferidos.

Em suma, a capacidade de estabelecer uma vantagem competitiva no mercado doméstico depende do grau em que ele possa efetivamente transferir a sua vantagem competitiva gerando recursos para o país anfitrião e a compatibilidade de recursos específicos transferidos com os fatores para o mercado externo (Sharma e Erramilli, 2004).

Fatores a ter em consideração no modelo de Avaliação do Grau de Internacionalização:

- Valorização do produto ou de um recurso específico como motor da internacionalização;

- Proporção das Vendas por colaborador;

- Aposta em R&D e valorização da capacidade de desenvolver novos produtos e patentes.

2.5.

ACELERADO – BORN GLOBAL

O processo de aquisição de conhecimento e de compromissos adicionais que evolui de forma gradual, passo-a-passo, preconizado no Modelo Uppsala, não explica fenômenos de empresas que exportam logo nos primeiros anos da sua atividade. Também não é compatível com a existência na empresa de experiência relevante anterior.

Surgiu, portanto, a necessidade de estudar este tipo de empresas que, desde o seu início, avançam rapidamente para a internacionalização, por vezes descurando a base doméstica, designadas por Rennie (1993) como Born Globals. Tratam-se de empresas que, desde a sua criação, prosseguem uma visão de se tornarem globais e que o fazem sem qualquer período, prévio e longo, dedicado ao mercado doméstico ou à sua internacionalização.

Existe, no entanto, alguma indefinição teórica quanto aos critérios para enquadrar o conceito de Born Globals. De acordo com Knight e Cavusgil (1996), podemos destacar os seguintes:

- Vendas para o mercado externo alcançam uma proporção mínima de 25% do total nos três primeiros anos da existência da firma;
- Empresas de reduzida dimensão e de orientação tecnológica;
- Adoção inicial de uma visão e estratégia para se tornarem internacionais ou mesmo globais praticamente desde a data da sua criação.

Tradicionalmente, o modelo é mais aplicado a setores tecnológicos mais emergentes, mas tem-se provado que o modelo poderá ser aplicado a outros setores. Um dos motivos porque tal aplicação seja possível é o papel do empresário/empreendedor.

O empreendedor desempenha um papel fundamental na forma como

a internacionalização das Born Globals se desenvolve. O seu perfil é decisivo ao nível do percurso académico e profissional, possivelmente no estrangeiro. A própria experiência de vida é fundamental ao permitir à empresa o acesso ao seu capital de conhecimento sobre os mercados externos, nomeadamente, a sua rede de contactos internacionais. Outro dos motivos que faz com que este modelo seja aplicável a vários setores é a considerável redução de custos de comunicação e de logística de transporte.

Fatores a ter em consideração no modelo de Avaliação do Grau de Internacionalização:

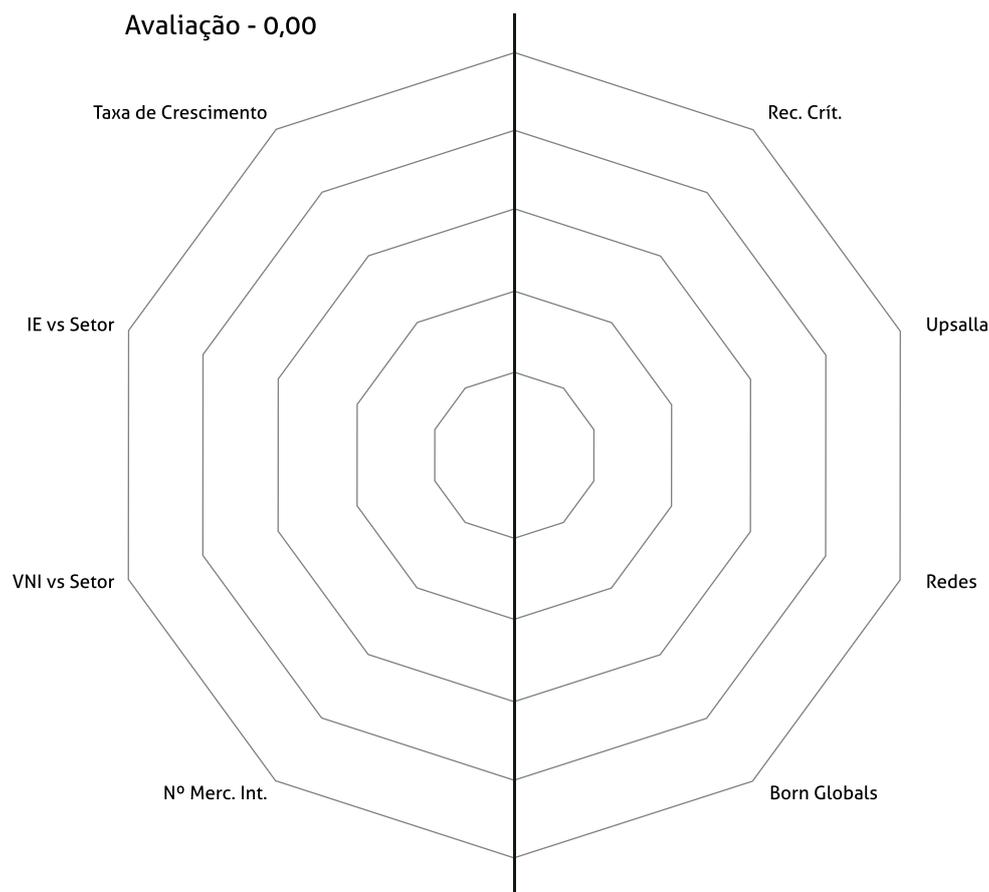
- Perfil do Empresário e o capital de experiência, como motor da internacionalização;
- Intensidade de Exportação elevada nos primeiros anos de atividade da empresa;
- Produto altamente diferenciado e por vezes destinado a nichos do mercado internacional;
- Modo de entrada flexível e com pouco compromisso de recursos.

MODELO DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME

Propusemo-nos a avaliar o potencial das PME da região Norte de Portugal, no que diz respeito às tendências e maturidade no contexto internacional. Perante o desafio de desenvolver um sistema de avaliação do grau de internacionalização de uma PME, considerámos que não seria suficiente uma mera abordagem de acordo com os números e indicadores habitualmente utilizados,

seja o Volume de Negócios Internacional, o indicador de Intensidade de exportações ou quaisquer outros indicadores similares.

Assim, o Estudo foi idealizado com o intuito de desenvolver um método de avaliação do grau de internacionalização e pretende fazê-lo sob duas dimensões: Qualitativa e Quantitativa. Para tal desenvolvemos um sistema de avaliação segundo 8 parâmetros.



Todos os parâmetros serão avaliados quantitativamente de acordo com uma escala de 0 a 5, sendo que a avaliação final será uma média simples da avaliação dos 8 parâmetros definidos.

Do lado esquerdo do gráfico radial serão avaliados os parâmetros quantitativos e do lado direito, teremos os dados qualitativos.

3.1.

ANÁLISE QUALITATIVA

A análise qualitativa surgiu da análise efetuada às correntes de teoria económica sobre internacionalização, que considerámos mais relevantes e adaptáveis à realidade do processo de internacionalização das

PME do Norte. É, portanto, considerado que a mesma PME pode ser avaliada segundo várias correntes teóricas e, como tal, estabelecemos critérios para avaliação segundo as quatro teorias apresentadas no capítulo anterior.

Modelo	Critérios de avaliação	Ponderadores
Uppsala	Critérios de Escolha de Mercados	Valorização dos critérios "Proximidade física" e "Proximidade linguística e cultural"
	Experiência	Nº de Anos de presença no mercado internacional
	Compromisso	Valorização dos graus de compromisso superiores como o estabelecimento de "Filiais Comerciais" e "Filiais Industriais"
	Destinos	Valorização da presença em mercados de acesso mais complexo, quer por distância Física quer por inexistência de proximidade cultural ou linguística
	Intensidade Exportadora	Ponderação da Intensidade Exportadora segundo o Nº de Mercados em que a PME está presente, sendo valorizada Intensidade próxima de 100% em simultâneo com a presença num número elevado de mercados
Redes	Motivações e Escolha de Mercados	Valorização dos critérios de escolha de Mercados "Contacto comercial já existente" e "Acompanhar concorrentes" e das motivações para internacionalizar "Acompanhar percurso de clientes/parceiros" e "Acompanhar percurso de concorrentes"
	Países Recorrentes	Proporção dos 5 mercados destacados por cada PME no Top 5 dos mercados mais relevantes para o seu setor de Atividade
	Compromisso à entrada	Valorização dos graus de compromisso superiores, como o estabelecimento de "Filiais Comerciais" e "Filiais Industriais", no momento da abordagem inicial ao mercado
	Destinos	Valorização da presença em mercados de acesso mais complexo, quer por distância Física quer por inexistência de proximidade cultural ou linguística, no momento da abordagem inicial ao mercado
	Intensidade Exportadora	Ponderação da Intensidade Exportadora segundo o Nº de Mercados em que a PME está presente, sendo valorizada Intensidade próxima de 100% em simultâneo com a presença num número reduzido de mercados
Recursos Críticos	Motivações	Valorização das motivações para internacionalizar "Características do produto" e "Características dos Recursos Humanos disponíveis"
	Vendas por colaborador	Valorização do Volume de Negócios por trabalhador, como forma de valorização das estruturas mais leves
	Compromisso à entrada	Valorização dos graus de compromisso superiores, como o estabelecimento de "Filiais Comerciais" e "Filiais Industriais", no momento da abordagem inicial ao mercado
	Destinos	Valorização do critério de escolha de mercados "Potencial antecipado do produto no mercado destino" e das empresas que desenvolvem novos

Modelo	Critérios de avaliação	Ponderadores
Recursos Críticos		produtos para o mercado internacional e que afirmaram que o departamento de R&D foi parte integrante do processo de internacionalização
	Intensidade Exportadora	Ponderação da Intensidade Exportadora segundo o Nº de Mercados em que a PME está presente, sendo valorizada Intensidade próxima de 100% em simultâneo com a presença num número elevado de mercados
Born Globals	Motivações	Valorização dos critérios de escolha de Mercados "Contacto comercial já existente" das motivações para internacionalizar "Experiência pessoal e perfil do empresário"
	Intensidade Exportadora	Ponderação da Intensidade Exportadora, sendo valorizada Intensidade próxima de 100% em simultâneo com uma presença no mercado internacional logo nos primeiros anos de atividade
	Experiência	Valorizada presença no mercado internacional no primeiro ano de atividade

3.2.

ANÁLISE QUANTITATIVA

A análise quantitativa foi idealizada para avaliar as PME incluídas no estudo em fatores fundamentais como Volume de Negócios Internacional e a Intensidade Exportadora. Foi necessário, no entanto, alargar o alcance da avaliação introduzindo um ponderador de comparação com a média das PME do setor

incluídas no Universo amostral definido, isto é, as cerca de 2 400 PME contactadas para responder ao inquérito. Tal método permitiu uma avaliação mais consentânea com a preponderância de cada PME na globalidade do processo de internacionalização na região Norte.

	Critérios de avaliação	Ponderadores
QUANTITATIVA	Vendas Internacionais	Ponderação do Volume de Negócios Internacional em comparação com a média setorial
	Intensidade Exportadora	Ponderação da Intensidade Exportadora em comparação com a média setorial
	Taxa de crescimento	Taxa de Crescimento do Volume de Negócios Internacional no período entre 2014 e 2016
	Destinos	Nº de Mercados internacionais em que a PME está presente

3.3.

SISTEMA DE PONTUAÇÃO

Os ponderadores utilizados na avaliação segundo os modelos de internacionalização foram selecionados com base nas características previstas nas várias correntes teóricas analisadas. Ora, o inquérito foi idealizado para que fosse possível transpor toda a informação estatística para o nosso sistema de avaliação. Desde logo, as avaliações utilizaram uma escala de 0 a 5 para que pudessem ser avaliadas em função da média. No entanto, foi necessário combinar vários subfactores de ponderação para reforçar a pontuação de alguns critérios. A título de exemplo, no modelo de internacionalização em rede, a aposta em mercados mais remotos, tem de ser mais valorizada nos primeiros anos de internacionalização. Neste caso avaliamos em simultâneo a preponderância dos mercados remotos e número de anos que medeia o início de atividade e início do processo de internacionalização.

No modelo Uppsala, temos então valorizada uma evolução progressiva, onde uma "Intensidade exportadora" reduzida é caracterizada por uma experiência curta, poucos recursos comprometidos e mercados próximos. Intensidade exportadora elevada implica cumulativamente as mesmas características. Uma pontuação máxima implicaria uma intensidade exportadora superior a 60%, experiência superior a 20 anos, maioria das vendas internacionais baseada em filiais comerciais ou industriais e uma predominância de mercados remotos cultural e fisicamente.

A este propósito, segundo o preceituado no modelo Uppsala sobre as distâncias físicas e culturais, agrupámos os mercados mundiais em 3 grupos, sendo o Grupo 1 o dos países mais próximos física e culturalmente e o Grupo 3 o inverso. Tal divisão está listada em anexo ao presente estudo e representada em mapa no ponto 4.5. (ver anexo VI)

Modelo	Crítérios de avaliação	Pontuação Inferior 0-2	Pontuação Intermédia 3	Pontuação Superior 4-5
Uppsala	Crítérios de Escolha de Mercados	Média arredondada à unidade nos critérios de escolha de mercado "Proximidade física" e "Proximidade linguística e cultural"		
	Experiência	Experiência internacional inferior a 10 anos	Experiência internacional entre 10 e 20 anos	Experiência internacional superior a 20 anos
	Compromisso	Preponderância de modos de entrada 1. Indireta por distribuidor ou 2. export, direta via equipa comercial < 20 mercados	Preponderância de modos de entrada 1. Indireta por distribuidor ou 2. export, direta via equipa comercial >= 20 mercados	Preponderância de modos de entrada 4. Filial Comercial ou 5. Filial industrial
	Destinos	Preponderância dos Grupos 1 ou 2 < 20 mercados	Preponderância dos Grupos 2 ou 3 < 20 mercados	Preponderância dos Grupos 2 ou 3 >= 20 mercados
	Intensidade Exportadora	IE < 20% < 20 mercados	20% <= IE < 60% >= 20 mercados	IE >= 60% >= 20 mercados

No modelo de Internacionalização em Rede, a pontuação, ao nível das motivações para internacionalizar, é semelhante à anterior. Ao nível da escolha de mercados e as estratégias

de abordagem de mercado segue uma estrutura diferente. São mais valorizadas em fases iniciais do processo de internacionalização as escolhas e estratégias mais avançadas.

Modelo	Critérios de avaliação	Pontuação Inferior 0-2	Pontuação Intermédia 3	Pontuação Superior 4-5
Redes	Motivações e Escolha de Mercados	Média arredondada à unidade dos critérios de escolha de Mercados "Contacto comercial já existente" e "Acompanhar concorrentes" e das motivações para internacionalizar "Acompanhar percurso de clientes/parceiros" e "Acompanhar percurso de concorrentes"		
	Países Recorrentes	< 3 em 5 dos países mais recorrentes no setor	3 em 5 dos países mais recorrentes no setor	> 3 em 5 dos países mais recorrentes no setor
	Compromisso à entrada	Preponderância de modos de entrada 1. Indireta por distribuidor ou 2. export, direta via equip comercial > 5 anos de experiência	Preponderância de modos de entrada 1. Indireta por distribuidor ou 2. export, direta via equip comercial <= 5 anos de experiência	Preponderância de modos de entrada 4. Filial Comercial ou 5. Filial industrial
	Destinos	Preponderância dos Grupos 1 ou 2 > 5 anos de experiência	Preponderância dos Grupos 2 ou 3 > 5 anos de experiência	Preponderância dos Grupos 2 ou 3 <= 5 anos de experiência
	Intensidade Exportadora	IE < 20% < 20 mercados	20% <= IE < 60% >= 20 mercados	IE >= 60% >= 20 mercados

No modelo de internacionalização baseado em recursos críticos da empresa, a pontuação, ao nível das motivações para internacionalizar, é semelhante às anteriores, valorizando motivações próprias do modelo. Por sua vez, a escolha de mercados e as estratégias de abordagem de mercado são novamente mais valorizadas em fase iniciais do processo de internacionalização as escolhas e estratégias mais avançadas.

Acrescentámos apenas um critério de vendas por trabalhador visto que o modelo surgiu do estudo de caso de empresas que apresentavam uma evolução mais acelerada do que uma análise às suas leves estruturas faria prever. Tal evolução é justificada pela existência de recursos próprios valiosos, reconhecidos no mercado internacional.

Modelo	Critérios de avaliação	Pontuação Inferior 0-2	Pontuação Intermédia 3	Pontuação Superior 4-5
Recursos Críticos	Motivações	Média arredondada à unidade da pontuação das motivações para internacionalizar "Características do produto" e "Características dos Recursos Humanos disponíveis"		
	Vendas por colaborador	Rácio < 100 mil euros por colaborador	100 <= Rácio < 150 mil euros por colaborador	Rácio >= 150 mil euros por colaborador
	Compromisso à entrada	Média arredondada à unidade da pontuação do critério de escolha de mercados "Potencial antecipado do produto no mercado destino" e das empresas que desenvolvem novos produtos para o mercado internacional e que afirmaram que o departamento de R&D foi parte integrante do processo de internacionalização		
	Destinos	Preponderância dos Grupos 1 ou 2 > 10 anos de experiência	Preponderância dos Grupos 2 ou 3 > 10 anos de experiência	Preponderância dos Grupo 2 ou 3 < 10 anos de experiência
	Intensidade Exportadora	IE < 40%	40% <= IE < 60%	IE >= 60%

No modelo das Born Globals a avaliação é menos complexa. Além da valorização das características próprias ao nível das motivações e dos critérios de escolha

dos mercados, são apenas valorizadas intensidades de exportação elevadas logo no arranque da atividade das empresas.

Modelo	Critérios de avaliação	Pontuação Inferior 0-2	Pontuação Intermédia 3	Pontuação Superior 4-5
Born Globals	Motivações	Média arredondada à unidade da pontuação dos critérios de escolha de Mercados "Contacto comercial já existente" e das motivações para internacionalizar "Experiência pessoal e perfil do empresário"		
	Intensidade Exportadora	IE < 40%	40% <= IE < 60%	IE >= 60%
	Experiência	Sem experiência internacional no primeiro ano de atividade	Sem experiência internacional no primeiro ano de atividade	Experiência internacional no primeiro ano de atividade

Por último, na análise aos critérios quantitativos é de destacar apenas ao critério comparativo com a média do setor. Importa esclarecer este critério que, de resto, foi utilizado em todo o estudo. Qualquer comparação com a média do setor refere-se

à totalidade das empresas do setor no total das 2 400 PME contactadas para responder ao inquérito. Nos dois primeiros critérios, uma proporção de 1% significa que esse ponderador é superior em 1% à média do setor.

Modelo	Crítérios de avaliação	Pontuação Inferior 0-2	Pontuação Intermédia 3	Pontuação Superior 4-5
QUANTITATIVA	Vendas Internacionais	Proporção VNI médio < -10%	-10% <= Proporção VNI médio < 10%	Proporção VNI médio >= 10%
	Intensidade Exportadora	Proporção IE média < -10%	-10% <= Proporção IE média < 10%	Proporção IE média >= 10%
	Taxa de crescimento	Taxa < 25%	25% <= Taxa < 50%	Taxa >= 50%
	Destinos	< 10 mercados	10 <= N° de mercados < 15	>= 15 mercados

3.4.

GRAUS DE MATURIDADE

Por último, para simplificar a interpretação da avaliação, optámos por estruturar a avaliação

por escalões que representam o grau de internacionalização.

Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4
Avaliação < 2	2 <= Avaliação < 3	3 <= Avaliação < 4	Avaliação >= 4

O Grau 1 de maturidade representa uma empresa que ainda está a dar os primeiros passos na internacionalização. As exportações são esporádicas ou representam uma proporção negligenciável do Volume de Negócios. A experiência e o capital de conhecimento sobre mercados internacionais são muito reduzidos e, como tal, as dificuldades percebidas agigantam-se e os riscos de avançar para um processo de internacionalização mais consistente aparentam ser mais elevados. É vulgar a sobrevalorização de obstáculos como a concorrência no mercado de destino, as barreiras linguísticas e culturais ou até mesmo os sistemas de logística. Consequentemente, optam por exportar diretamente para mercados próximos fisicamente, sobretudo Espanha. Em suma, nas PME de Grau 1, o processo de

internacionalização arrancou, mas carece ainda de relevância de compromissos suficientes para que se possa dizer que tem um impacto no dia-a-dia da empresa.

Já nos dois Graus intermédios, a atividade de internacionalização dos negócios é já parte integrante das tarefas rotineiras da empresa e é parte integrante do planeamento a médio-longo prazo. Tendencialmente, são PME que estão presentes em vários mercados e que apresentam uma Intensidade Exportadora entre 40 e 60%. A distinção entre os graus 2 e 3 prende-se apenas com o estágio de evolução, ao nível da preponderância do Volume de Negócios Internacional e do comprometimento com o processo, das estratégias de abordagem aos mercados e ao nível da diversidade de mercados em que a

empresa está presente. Tratam-se igualmente de empresas que já dispõem de experiência e conhecimento suficientes para identificar riscos, obstáculos e oportunidades no mercado internacional.

Por último, o Grau 4 representa uma empresa que é já uma empresa multinacional. Tratam-se de PME que já funcionam numa lógica de abrangência mundial, em que o único fator que define a sua proveniência é a localização da Sede. De resto, na atividade do dia-a-dia da empresa, nas tarefas de planeamento já não existe qualquer separação entre mercados, há apenas clientes. As distâncias e as características próprias de cada mercado continuam a ser tidas em consideração, mas são fatores que têm uma relevância mínima, dada a experiência da empresa no mercado internacional baseada no conhecimento adquirido nos diversos mercados em que está presente. Assim, estas PME apresentam tendencialmente Intensidades Exportadoras próximas de 100%, Volumes de Negócios muito superiores às médias respetivas do setor, estão presentes em pelo menos 20 mercados internacionais e apresentam estratégias de abordagem dos mercados que implicam o compromisso avultado de recursos da empresa.

PERFIL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME DA REGIÃO NORTE

Nos capítulos seguintes, apresentaremos uma caracterização do perfil de internacionalização da PME da região Norte, de acordo com as respostas ao Inquérito e com o Modelo de Avaliação desenvolvido, destacando as características mais marcantes

das PME estudadas.

Tal perfil foi baseado no contacto com 120 PME, distribuídas por 8 setores de atividade, que incluem 133 CAE, e pelas 8 regiões NUT III que compõe a região Norte de Portugal.

4.1.

MOTIVAÇÕES

As motivações que estão na base do processo de internacionalização de uma empresa são um indicador fundamental para a análise do perfil de internacionalização prosseguido.

Desde logo, é possível avaliar o verdadeiro comprometimento com a ideia de internacionalização. É possível discernir também sobre se se trata de uma solução estruturada ou contingencial. Se se trata de um passo natural, ou de uma resposta às condições no mercado nacional.

As motivações serão igualmente uma importante pista para qual a corrente teórica mais apropriada ao processo de internacionalização em análise, visto que este fator é abordado como determinante em todas.

Como tal, é importante verificar que as limitações do mercado interno não constituem uma das motivações mais valorizadas pelas PME contactadas.

Foi valorizado em primeiro lugar a experiência pessoal e perfil do empresário. Tradicionalmente, nas PME, a figura do

TOP 3

- 1º: Experiência pessoal e perfil do empresário
- 2º: Características do produto
- 3º: Acompanhar percurso de clientes/parceiros

empresário é muitas vezes o fator dinamizador da empresa, que tende evoluir em função da sua liderança. É até vulgar no tecido empresarial da região Norte a transmissão do negócio de geração em geração, numa lógica de evolução familiar. No entanto, num processo de internacionalização, os requisitos em termos de experiência e o perfil de empresário tornam-se mais abrangentes que o mero conhecimento do negócio e dos meios de produção. É nesse sentido que estas características são tão relevadas quer no Modelo de Uppsala como no modelo das Born Globals. No caso do modelo Uppsala é relevado o conhecimento adquirido ao longo de um processo gradual de internacionalização. Já no modelo Born Global, o currículo e o perfil do empresário são considerados como o ponto

de partida. É o perfil do empresário a base sobre a qual se projeta um negócio pensado de raiz como internacional.

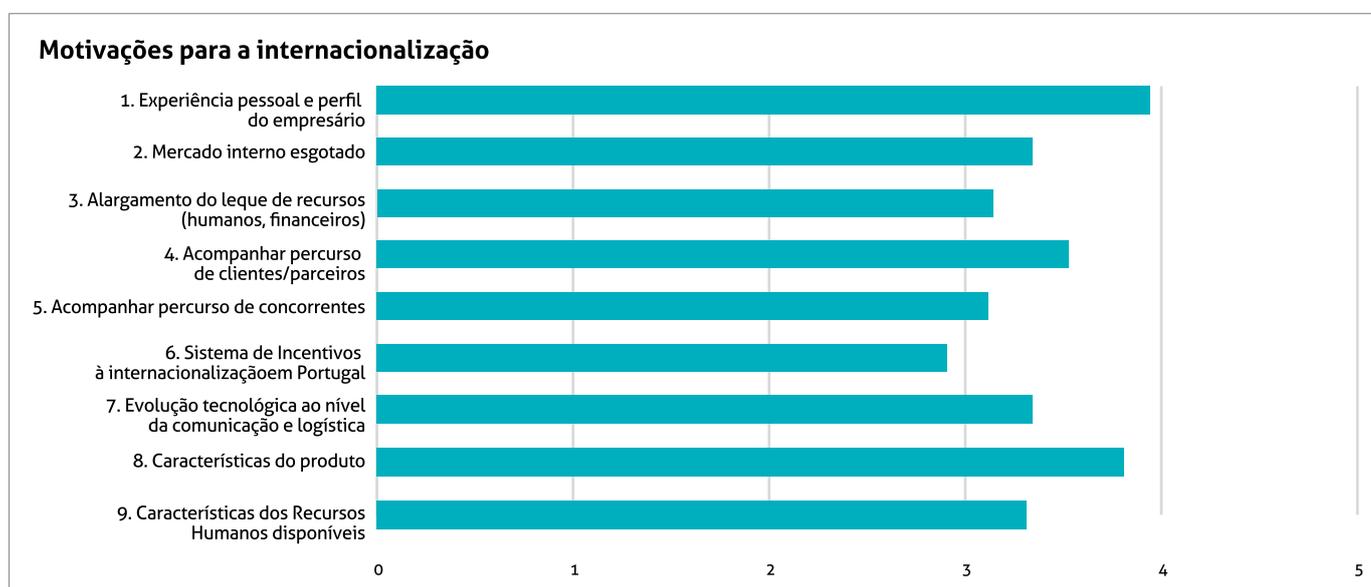
As características do produto foram avaliadas como a segunda motivação mais valorizada. Mais uma vez, um sinal positivo de que existe a percepção que o produto tem características, sejam de qualidade, de preço, ou outras que permitem transmitir a ambição de internacionalizar o negócio. De acordo com o Modelo de Internacionalização baseado em Recursos Críticos, nos quais a empresa dispõe de vantagens competitivas, o ponto de partida para o processo de internacionalização é o reconhecimento de o recurso, neste caso o produto, permitir vantagens competitivas, quer no mercado nacional, quer no mercado internacional. De tal forma que essa percepção ajuda a mitigar o risco advindo do pouco conhecimento do mercado internacional de que as PME dispõem no início do processo de internacionalização.

A terceira motivação mais valorizada para internacionalizar foi a de acompanhar o percurso de clientes ou parceiros de negócio. Aqui é de relevar a aposta em relações duradouras com clientes como fator para, simultaneamente, adquirir conhecimento

de mercados internacionais e garantir procura nos mercados destino, mitigando assim, algum risco percebido à partida. O processo de internacionalização torna-se assim mais harmonioso. No entanto, estes processos estão associados a uma elevada dependência das empresas a um conjunto reduzido de clientes ou distribuidores que garantem o escoamento de grande parte do Volume de Negócios, quer o Nacional, quer o Internacional. Nestes casos, tal dependência retira autonomia ao processo de decisão da empresa em geral e particularmente ao processo de internacionalização.

De resto é de destacar o facto de nenhuma das opções disponíveis ter sido avaliada negativamente, pelo que concluímos que todas as opções são relevantes. A valorização do sistema de incentivos à internacionalização poderá refletir os benefícios resultantes dos projetos conjuntos de apoio à internacionalização, através de uma co-promoção entre o tecido empresarial e o movimento associativo.

Consideramos que é de relevar o facto de se tratar de uma motivação complementar para a decisão de avançar com um processo de internacionalização.

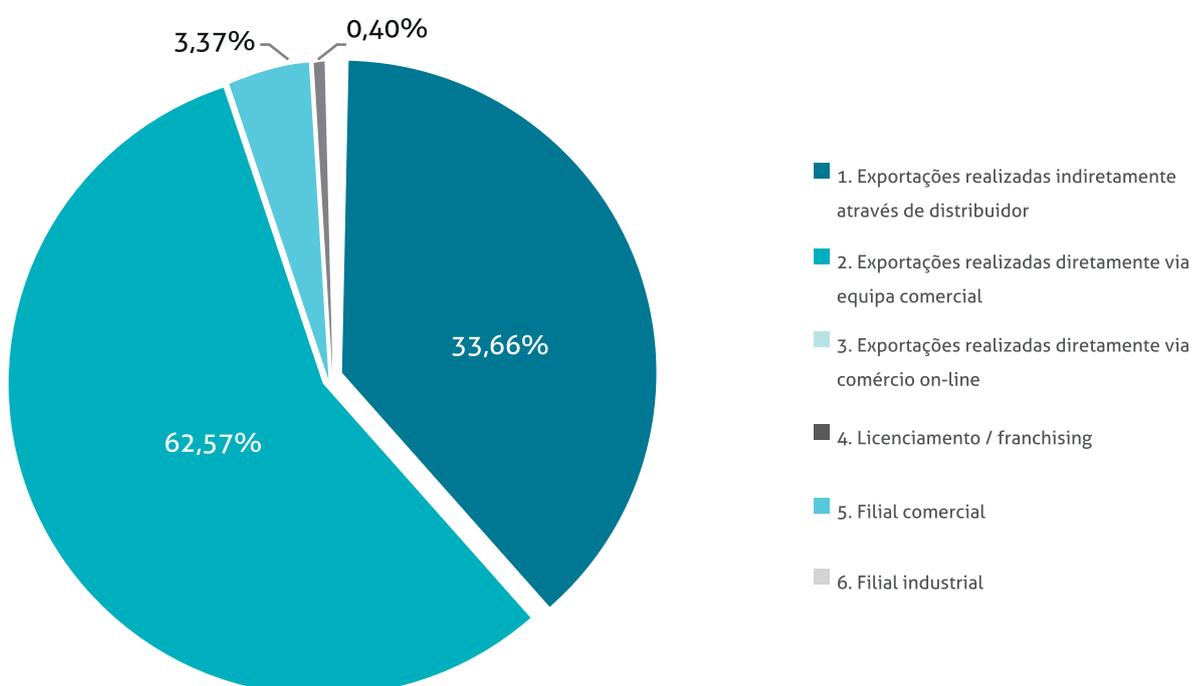


MODOS DE ENTRADA

Outro dos elementos fundamentais para a nossa análise é o tipo de abordagem aos mercados Internacionais. O modo de entrada nos mercados internacionais permite a avaliação do grau de compromisso com o processo de internacionalização. Quanto maior for o compromisso de recursos, maior será o processo de aquisição de informação sobre o mercado. No entanto, a alocação de recursos nas etapas iniciais do processo confere riscos acrescidos. Desde logo o risco de o mercado não ser tão apelativo como antecipado. Assim, de acordo com o modelo Uppsala, a evolução é mais cautelosa com o mínimo de empenhamento de recursos na fase inicial e com uma evolução gradual de acordo com as 6 hipóteses de resposta que incluímos no Inquérito.

Ora, de acordo com as PME contactadas, não é aplicável essa evolução de aposta gradual e consecutiva de mais recursos no mercado internacional, preconizada no modelo Uppsala. Cerca de 96% dos modos de entrada

relatados, são os incluídos nas primeiras duas opções: “Exportações realizadas indiretamente através de distribuidor” e “Exportações realizadas diretamente via equipa comercial”. E é de referir que cada PME poderia reportar no máximo 10 modos de entrada. Apenas 3% das PME têm filiais comerciais ou industriais que, segundo o modelo Uppsala, constituem o nível máximo de empenhamento de recursos. **Tal poderá ser sintoma de que, dadas as evoluções ao nível das comunicações e das tecnologias ao serviço da Logística. Mas, tal como iremos abordar no ponto 4.5. do presente estudo, os modos de entrada mais utilizados estão intimamente relacionados com o facto de, maioritariamente, as PME escolherem mercados da União Europeia, próximos fisicamente, e que permitem uma maior aquisição de conhecimento, implicando um alocação mínimo de recursos.**



A abordagem às exportações realizadas indiretamente através de distribuidor, representa cerca de 34% dos Modos de Entrada registados. Tal abordagem, além de não permitir a recolha de informação, visto que o contacto com o cliente final está filtrado pelo intermediário, resulta em alguma dependência do mesmo. Mais uma vez, a presença de um distribuidor, poderá causar alguma dependência, retirando autonomia ao processo de decisão da empresa em geral e particularmente ao processo de internacionalização.

A abordagem maioritária é a que implica Exportações realizadas diretamente via equipa comercial, representando 63% dos Modos de Entrada utilizados. Tal estratégia implica desde logo a sistematização de um processo de interação e aquisição de conhecimento nos mercados internacionais, seja sob a forma de departamento ou não. O sucesso deste modo em PME contactadas que têm diversas dimensões e estruturas, permite concluir que o processo de evolução verificado implicou o investimento crescente na equipa comercial em detrimento de outros modos que implicam o investimento nos mercados de destino, nomeadamente em Filiais.

A este propósito, é de referir que apenas 33% das empresas apostou em estudos de mercado no decurso do seu processo de internacionalização. Esta ferramenta poderia ser importante para mitigar algum do referido risco que advém das lacunas de conhecimento do mercado. Por outro lado, 76% participou em ações coletivas de internacionalização, tratando-se de uma proporção mais adequada ao perfil geral de internacionalização verificado.

A utilização de Filiais comerciais e industriais é residual e está muito ligada a processos de internacionalização em rede. Ou se tratam de empresas inseridas em grupos multinacionais ou se tratam de casos em que a PME se encontra numa posição em que tem de investir obrigatoriamente para acompanhar os seus parceiros de rede, sob pena de perder a oportunidade.

Por último, é de referir que nenhuma das empresas contactadas utiliza o comércio on-line ou contratos de licenciamento. Tal poderia ser um método de obter vendas, nomeadamente nos setores do Calçado, dos Vinhos ou dos Têxteis. Requer, no entanto, uma elevada aposta na marca própria e na defesa da mesma em cada mercado.

4.3.

BARREIRAS ENFRENTADAS

O escalonamento dos obstáculos permite igualmente a obtenção de informação relevante sobre o estágio de internacionalização em que as empresas se encontram, visto que alguns dos obstáculos incluídos no Inquérito colocam-se sobretudo em fase iniciais do processo

TOP 3

- 1º Concorrência no mercado de destino
- 2º Burocracia, aspetos legais e políticos nos países de destino
- 3º Limitações na área da logística

de internacionalização, como as lacunas de conhecimento ou barreiras linguísticas e culturais.

Dos 3 obstáculos mais valorizados destacam-se apenas os dois primeiros, visto que se trata dos únicos considerados como relevantes pela média de pontuação atribuída.

O obstáculo da concorrência no mercado de destino surge naturalmente. **Os mercados mais próximos e mais vulgarmente explorados pelas PME portuguesas têm uma dimensão global muito superior ao mercado nacional, fomentando naturalmente a existência de players de dimensão bastante superior à média das PME portuguesas.** Já a relevância atribuída ao obstáculo da burocracia aspetos legais e políticos

nos mercados seleccionados encontra-se também refletido na escolha maioritária de países da União Europeia como mercados de destino.

O facto de apenas dois dos obstáculos terem sido classificados como relevantes implica que grande parte das PME já se encontram num estágio de internacionalização que permite negligenciar fatores como as lacunas de conhecimento, ausência de Recursos Humanos qualificados ou barreiras linguísticas e culturais. Tal tendência não se altera substancialmente se analisarmos apenas as PME com uma intensidade exportadora inferior a 15%. O único fator que se altera para estas empresas é o obstáculo relacionado com limitações ao nível da logística que é considerado como relevante.



4.4.

EVOLUÇÃO DOS INDICADORES

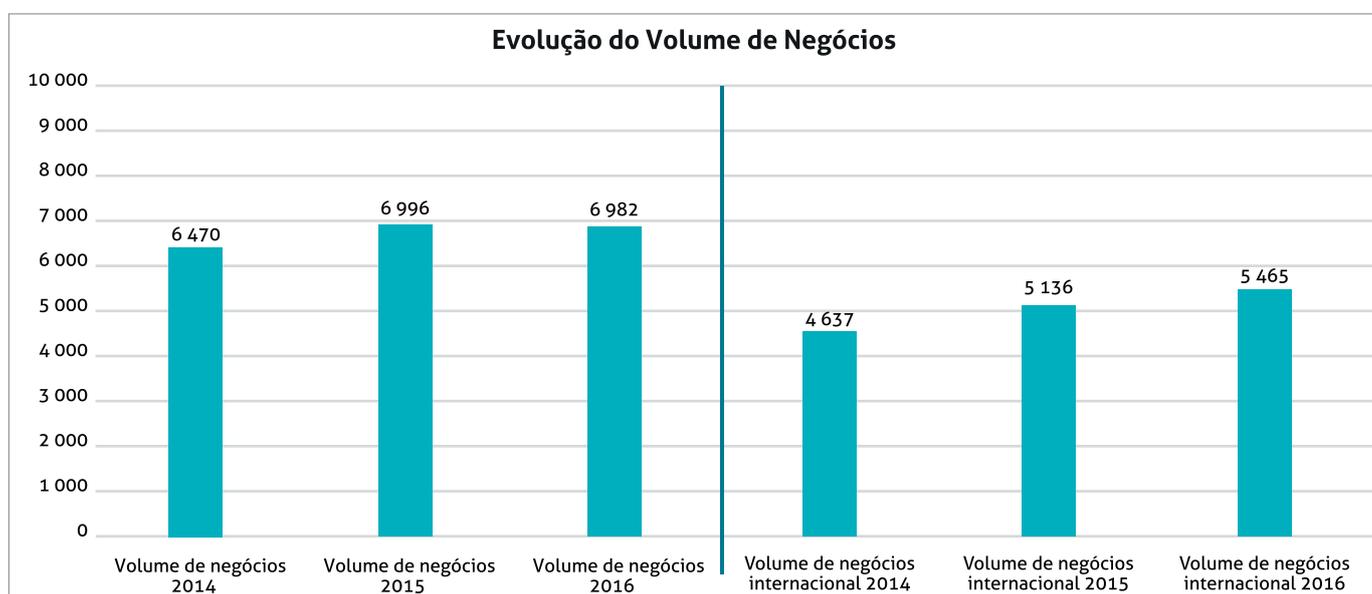
A análise de indicadores quantitativos, baseada nas demonstrações financeiras apresentadas pelas empresas, é fundamental para enquadrar e melhor interpretar a informação obtida através do Inquérito remetidos às PME.

Indicadores médios das PME contactadas

Volume de Negócios Médio (milhões de euros)	5 936
Volume de Negócios Internacional Médio (milhões de euros)	2 113
Intensidade Exportadora Média	35%

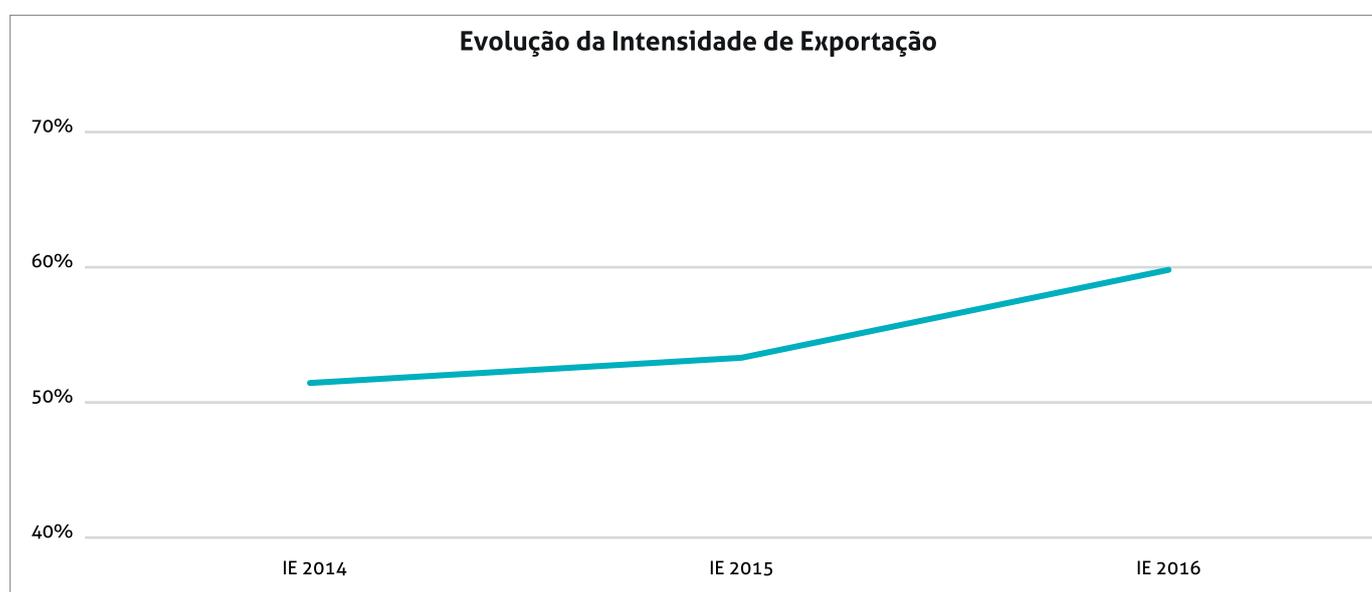
Ao nível do Volume de Negócios, as PME estudadas apresentam uma tendência de crescimento entre 7-9%. No entanto, ao nível do Volume de Negócios Internacional, o crescimento verificado em 2016 destaca-se por uma taxa de crescimento de cerca de 20%. Neste indicador, podemos concluir que as empresas estudadas são uma referência, visto que apresentam uma média superior

em mais de 100% à média das 2 400 PME contactadas. Tal como poderemos concluir no capítulo seguinte, a média é influenciada pela incidência de participação de empresas de setores que apresentam um elevado desempenho ao nível da internacionalização de bens na zona Norte, nomeadamente o setor têxtil e o setor dos plásticos.



Em consequência, também a evolução da intensidade exportadora das PME estudadas tem sido marcada pelo crescimento, sendo

mais acelerado em 2016 em que atinge uma intensidade exportadora média de 60%.



Ora torna-se claro que as PME incluídas no presente estudo são de dimensão superior à média apresentada pelas cerca de 2 400 PME contactadas, quer ao nível do Volume de Negócios quer ao nível da intensidade exportadora, quando comparadas com dados de 2015. **Tal facto confirma a percepção de que as empresas estudadas se encontram maioritariamente em estágios avançados de internacionalização.**

Outra característica notada é o baixo impacto do processo de internacionalização no Volume de Negócios Nacional. Apenas 44% das PME estudadas admite que a quota de mercado nacional cresceu com o processo de internacionalização e 51% refere que o processo de internacionalização não teve qualquer impacto ou teve impacto negativo no Volume de Negócios no mercado doméstico.

De resto, todas as empresas participantes apresentam Volume de Negócios Internacional entre 2014- 2016 e apenas uma empresa não exportou em 2016, apesar de ter exportações nos dois exercícios anteriores. De entre o universo de PME contactadas existem cerca de 13% de empresas que não tiveram Volume de Negócios Internacional em 2015. Se alargarmos o critério a empresas com uma intensidade exportadora inferior a 5%, mais uma vez, nas empresas que participaram ao presente estudo, obtemos uma proporção de cerca de 7%, em oposição a uma proporção de 28% que não exportam, no universo de todas as empresas contactadas.

Por último, existe outro dado disponível que atesta um grau de maturidade superior nas empresas que responderam ao inquérito em relação ao total de empresas contactadas. Em média, as empresas que responderam têm uma média de trabalhadores superior: 80 vs 50.

Outro dado que confirma o estado geral de maturidade das PME participantes no estudo é o número médio de anos que as empresas já acumulam de internacionalização. Em média, as PME apresentam uma intensidade de exportação superior a 5% há cerca de 19 anos.

Ao nível do produto exportado, 82% das empresas exporta os mesmos produtos que comercializa no mercado doméstico ou produtos com ligeiras adaptações (packaging, traduções, aspetos legais). Apenas 10% das empresas estudadas apresenta novos produtos no mercado internacional e 16% exporta produtos com alterações significativas. A este propósito, dada a baixa proporção de desenvolvimento de novos produtos ou produtos com alterações significativas, torna-se surpreendente o facto de 66% das PME estudadas referir que a estratégia de internacionalização inclui contribuições do departamento de R&D ou incorporou atividades de R&D.

4.5.

MERCADOS DE DESTINO

Segundo o Modelo Uppsala, as empresas tendem, numa fase inicial, a estabelecer relações com países psicologicamente mais próximos expandindo-se, gradualmente, para localizações psicologicamente mais distantes, à medida que vão ganhando experiência.

Não estando em causa o carácter mais gradual ou mais acelerado da expansão, é um facto que a abordagem a países psicologicamente mais distantes é característica de processos de internacionalização mais maduros. Apesar da evolução em termos de logística e de meios de comunicação em geral, a distância, sobretudo a física, acrescenta mais riscos ao processo de internacionalização de um negócio.

Assim, optámos por criar 3 grupos de países, que representassem estes diferentes graus de proximidade, seja física, seja linguística ou cultural. Assim, num primeiro grupo incluímos os países mais próximos da União Europeia e todos os Países de Língua Oficial Portuguesa. No segundo grupo, incluímos os restantes países da União Europeia, nomeadamente os que aderiram mais recentemente, os países mais próximos fisicamente do Norte de África e, por fim, os Estados Unidos e Canadá, devido às similitudes culturais claras.

TOP 10	
1º	França
2º	Espanha
3º	Reino Unido
4ª	Alemanha
5º	Estados Unidos
6º	Países Baixos
7º	Itália
8º	Bélgica
9º	Angola
10º	Suíça

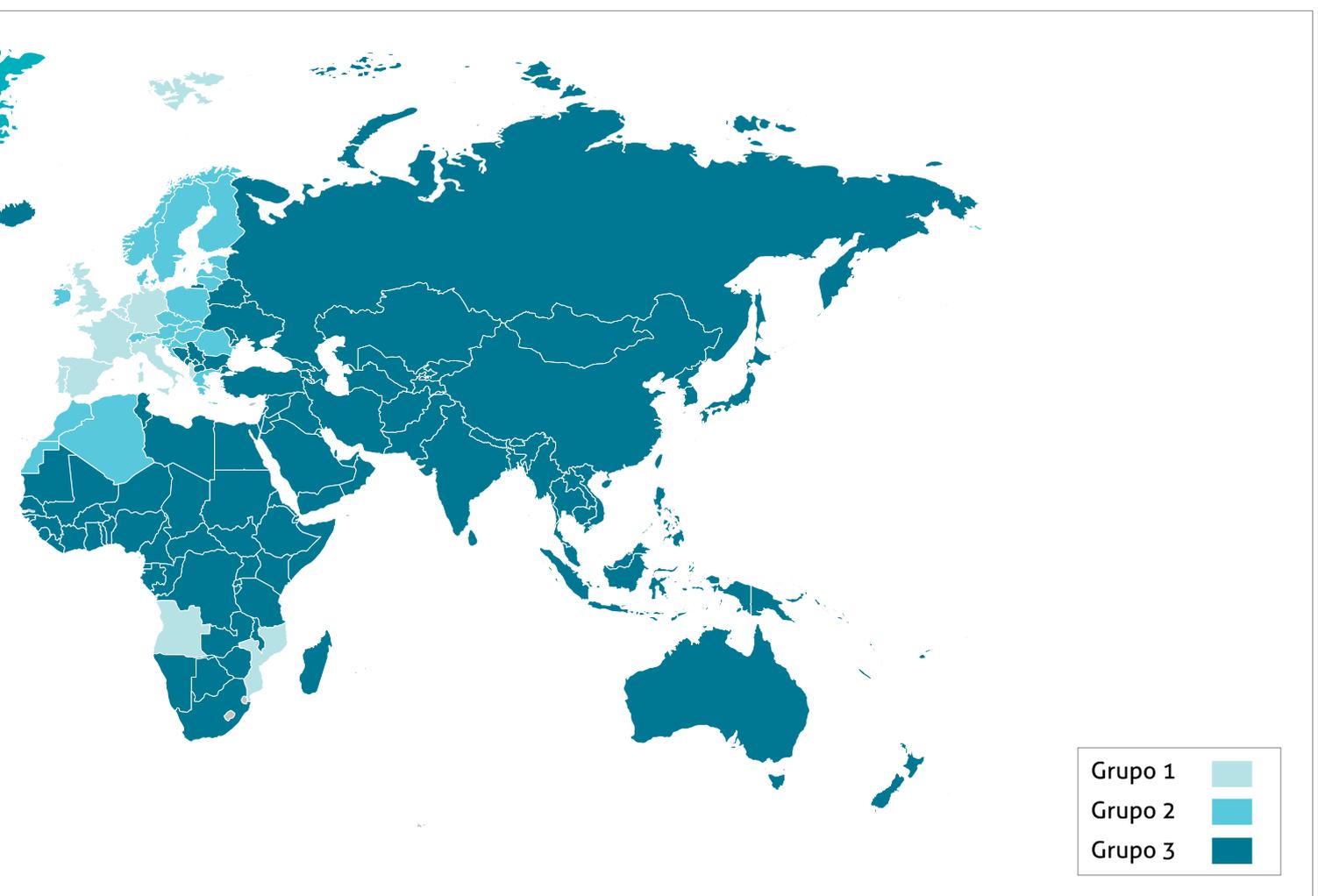
Assim, as PME participantes no presente estudo exportam para 55 mercados diferentes. No entanto, apenas 10% dos mercados considerados mais relevantes para as PME estudadas fazem parte do grupo de países considerados mais distantes, física e culturalmente (grupo 3). Cerca de 24%, por sua vez, fazem parte do segundo grupo, restando, a grande maioria para países mais próximos física e culturalmente (66%).

De resto, os mercados mais citados pelas PME que participam neste estudo são mercados relativamente próximos psicologicamente, de Portugal. Uma parte substancial do top 10 de mercados mais citados é preenchida por países da União Europeia, sendo que ainda incluímos o Reino Unido neste grupo.



Dos restantes 3, existem proximidades linguísticas claras com Angola, pelo que se trata de mais um dos mercados que incluímos no grupo 1. Apesar de se tratar de um país que classificamos como pertencente ao grupo intermédio, existe na Suíça uma grande comunidade emigrante portuguesa que ajuda a tornar este mercado mais acessível. Por último, apesar da distância física, o mercado dos Estados Unidos não poderá ser considerado um mercado psicologicamente distante, visto que apresenta em grande parte do seu território, características muito similares aos mercados europeus.

Em suma, temos 8 países do grupo de países mais próximos, 2 países do grupo de distância cultural e física intermédia e nenhum dos países mais distantes. Trata-se de um sintoma de que, apesar de as PME estudadas apresentarem alguma maturidade em termos de Volume de Negócios Internacional e de Intensidade Exportadora, e apesar das respostas ao inquérito as questões sobre os obstáculos à internacionalização e sobre o critério de escolha de mercados não o refletirem, as empresas continuam a optar por mercados mais próximos, física e culturalmente.



4.6.

AVALIAÇÃO DO PERFIL DA PME DA REGIÃO NORTE

Tendo abordado especificamente, os fatores que concorreram para a conceção de um método de avaliação do grau de internacionalização das empresas portuguesas, importa apresentar a avaliação para a média das PME estudadas.

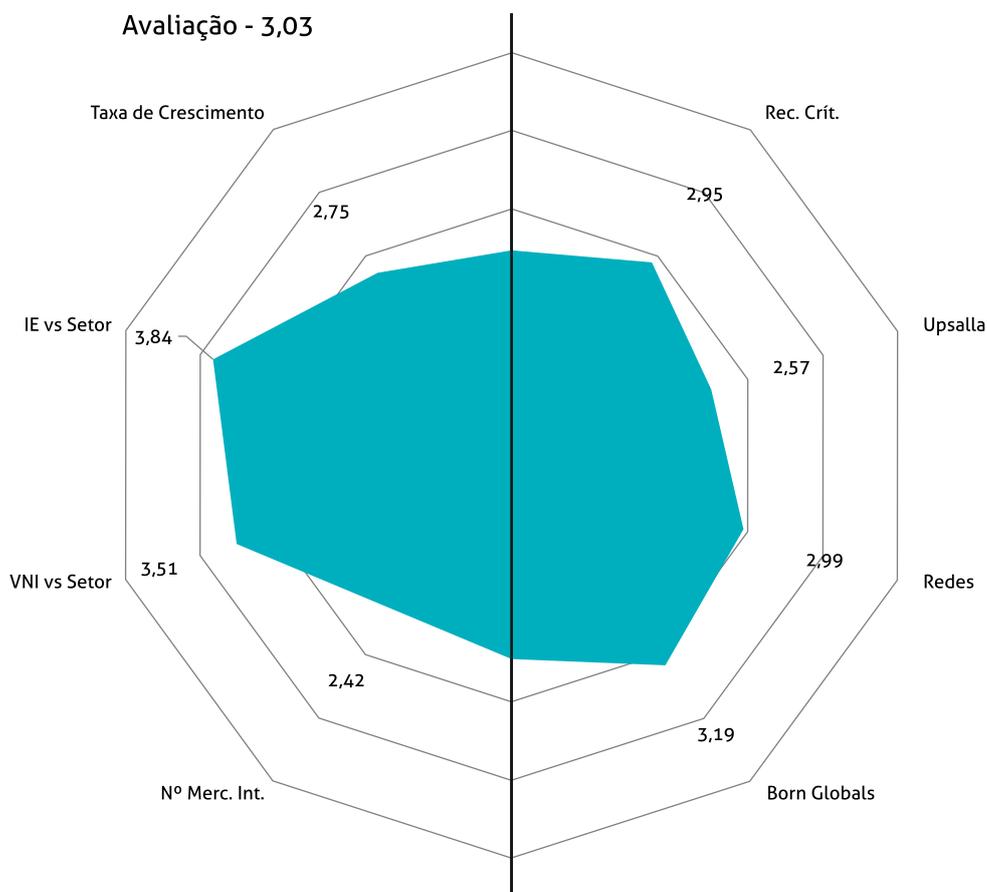
O diagnóstico foi sendo elaborado nos pontos anteriores e existem características e padrões que foram já estabelecidos e que acabam por transmitir ideias dissonantes entre si:

- Motivações para a internacionalização concentradas sobretudo no perfil do empresário ou nas características do produto;
- Estratégia de abordagem aos mercados passa sobretudo pela alocação de poucos recursos, seja através do recurso a Distribuidores ou

através das equipas de Vendas;

- Bom desempenho ao nível do Volume de Negócios Internacional e Intensidade Exportadora;
- Opção por mercados próximos física e culturalmente.

Os bons resultados ao nível das exportações parecem ser sustentados ao nível da competitividade do produto e no espírito empreendedor que caracteriza a evolução do negócio. No entanto, a aposta na internacionalização, é ainda marcada pela aposta em mercados mais próximos através de estratégias que implicam o compromisso de poucos recursos.



Ora o grau de internacionalização obtido, pontuação de 3 numa escala de 0 a 5, reflete a existência de características avaliadas positivamente e negativamente, previamente

referidas. E reflete essa tendência, quer na parte da avaliação quantitativa, quer na parte que avalia segundo os modelos teóricos de internacionalização mais relevantes.

Começando pela avaliação segundo os modelos teóricos de internacionalização, é de destacar a prevalência dos modelos mais atuais em relação ao Modelo Uppsala. A antiguidade do processo de internacionalização das PME estudadas, 19 anos em média, poderia indicar um processo mais cauteloso e segmentado. No entanto, a pontuação sai afetada pela referida escolha de mercados e pelos recursos investidos no processo de internacionalização. De facto, as PME estudadas não seguem uma evolução gradual e paulatina no seu processo de internacionalização, prevalecendo as empresas que cresceram rapidamente, seja pela sua inclusão em redes de negócio, seja pelas características do produto, seja pelo espírito empreendedor dos empresários. É de destacar igualmente que a corrente teórica mais pontuada é a das Born Globals por valorizar os processos de internacionalização mais rápidos para intensidades exportadoras altas e pelas características empreendedoras do empresário que foi a motivação para internacionalizar mais pontuada pelas empresas.

É de reforçar que o facto de os critérios definidos para avaliar segundo o Modelo Uppsala resultarem em avaliações mais baixas que as dos outros Modelos não significa que se trate de um Modelo datado e com pouca aplicação à realidade das PME do Norte. Tal como referido no capítulo 2, são os fundamentos do Modelo Uppsala que acabam por nortear os pressupostos de avaliação das restantes três correntes teóricas avaliadas. É nesse sentido que é possível concluir que o processo de internacionalização verificável diverge do Modelo Uppsala, sobretudo no carácter gradual e progressivo descrito. **Em média, o processo de internacionalização das PME estudadas toma "atalhos" que aceleram o processo e isso sai refletido na avaliação.**

Ao nível dos indicadores quantitativos as pontuações são superiores refletindo o facto anteriormente descrito de as empresas participantes no estudo se tratarem de PME que apresentam um desempenho acima da média do setor. É de referir que o Volume de Negócios Internacional e a Intensidade Exportadora, de cada uma das PME é comparada com a média do universo de todas as empresas contactadas que têm o mesmo CAE. Tal comparação permitiu estabelecer os critérios de normalidade que permitiram concluir que, em média, o desempenho quantitativo verificado merece ser valorizado positivamente.

Em suma, as PME da região Norte apresentam uma avaliação que reflete duas características fundamentais: por um lado, o desempenho ao nível do Volume de Negócios Internacional e ao nível da intensidade exportadora é bom e tem vindo a ter uma evolução positiva; por outro lado, os mercados em que as PME estão presentes e o grau de compromisso com o processo de aquisição e manutenção de conhecimento sobre o mercado internacional, indicam que o processo de consolidação no mercado internacional, poderá não permitir uma reação eficaz ao risco de oscilações negativas de mercado. A melhor forma de mitigar tal risco será a diversificação dos mercados e uma estratégia de abordagem aos mercados que permita o acumular de experiência e de conhecimento suficiente para munir as empresas da capacidade de antecipar, preparar e mitigar essas oscilações.

ANÁLISE SETORIAL

O exercício de sistematização do perfil de internacionalização da PME da região Norte através de um sistema de avaliação permite avaliar, sob os mesmos parâmetros, os mais importantes setores de atividade da região.

Importa, portanto, apresentar as tendências setoriais que permitiram um enquadramento mais completo das PME exportadoras da região Norte.

5.1.

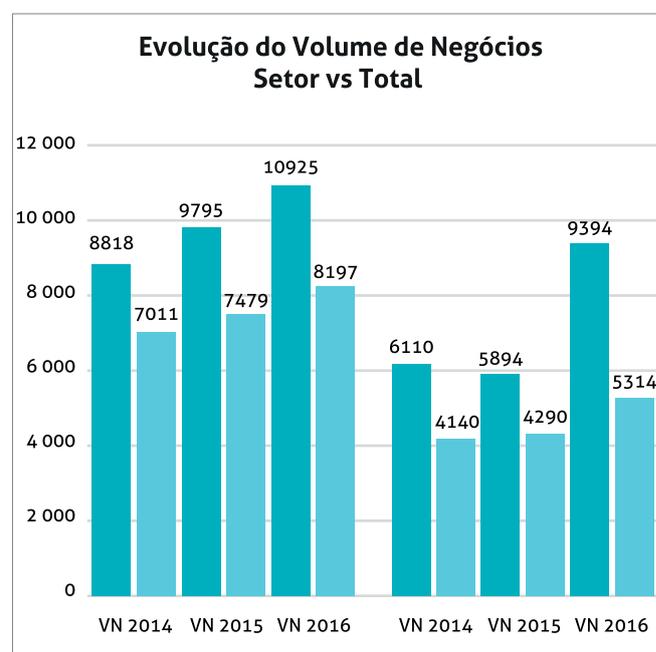
SETOR TÊXTIL

DESEMPENHO

O setor têxtil é uma referência no tecido empresarial da região Norte e do País. Apresenta uma dinâmica exportadora superior aos demais setores analisados, tal como referido na análise setorial incluída no primeiro capítulo do presente estudo, sendo que tal tendência se manifesta igualmente na nossa amostra de empresas do Setor, que participam no estudo. Os Volumes de Negócios Nacionais médios, apresentam uma proporção anual superior em 30% à média das empresas estudadas e uma taxa de crescimento duas vezes mais elevada. Já o Volume de Negócios Internacional apresenta uma evolução atipicamente negativa em 2015, “disparando” em 2016 para uma proporção próxima do dobro do Volume de Negócios Internacional da média geral das PME estudadas.

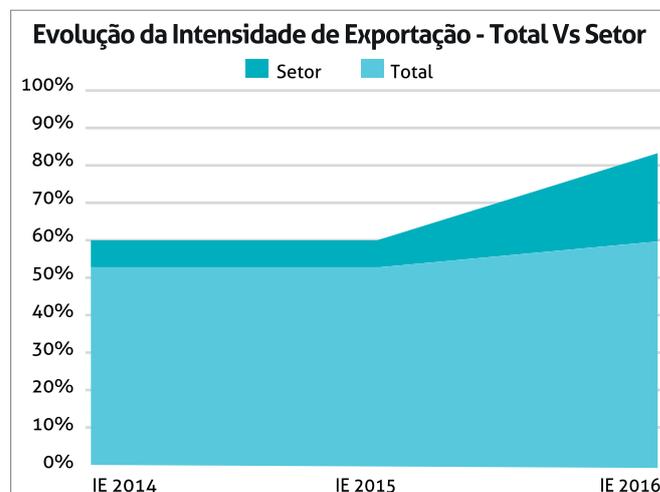
Em consequência, a Intensidade Exportadora oscilou de forma concordante até um total em 2016 de cerca de 83%.

Esta evolução demonstra o movimento de retoma que se tem notado, nos últimos anos,



neste que é um setor industrial com mais tradição na região Norte. Tal evolução não é alheia a fatores da nossa economia como por exemplo a “primavera árabe” que resultou na deslocalização de muita da força produtiva do setor no Norte de África.

É de referir que a média de anos em atividade das empresas deste setor é de cerca de 22 anos, sendo, que a mais antiga iniciou atividade em 1954 e a mais recente em 2014 e ambas têm uma intensidade de exportação superior aos 83% de média verificados. Uma das empresas do setor referiu que «a empresa foi fundada pelo meu pai e devemos a ele grande parte do crescimento. No entanto, só começamos a exportar a sério quando a empresa já ia na segunda geração».



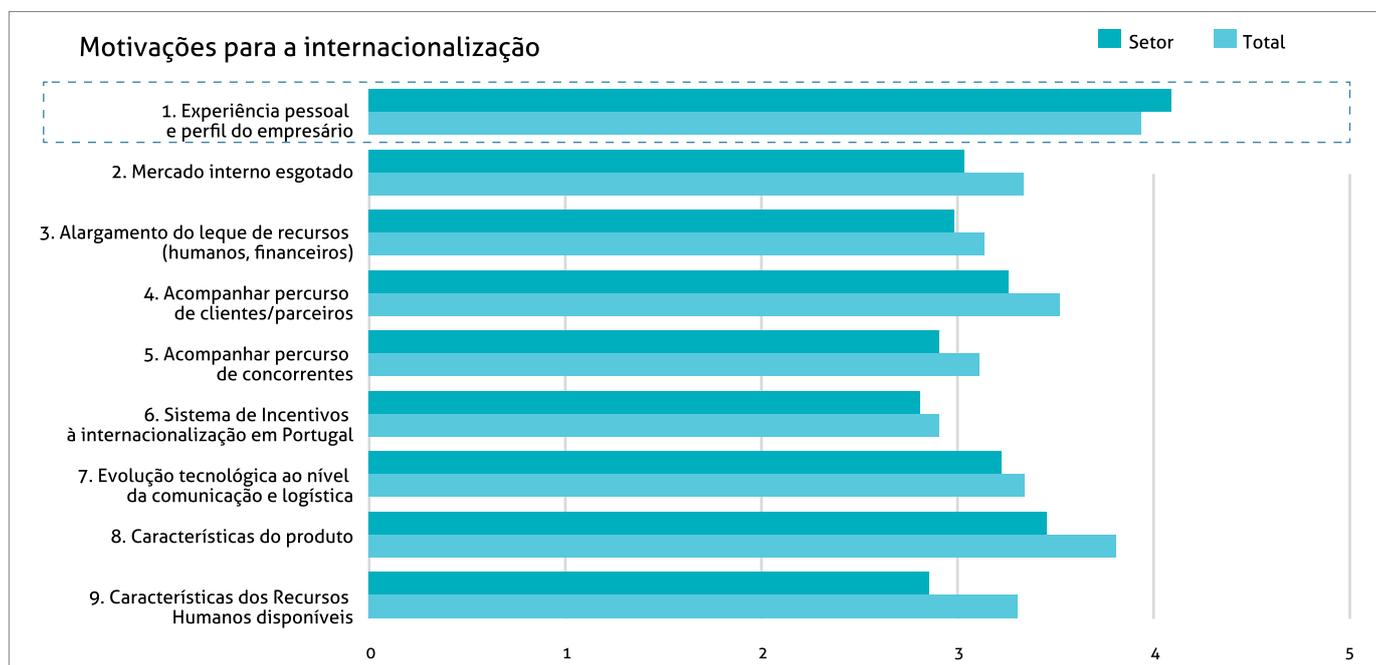
MOTIVAÇÕES E OBSTÁCULOS ENFRENTADOS

Ao nível das motivações para internacionalizar, o setor Têxtil apresenta uma estrutura de valorização muito semelhante à média geral.

É de destacar apenas valorização superior ao perfil e experiência pessoal do empresário. É um facto que a média de anos que medeia o início de atividade e o início do processo de internacionalização é o mais baixo de todos

os setores, cerca de três anos e meio. Ora o perfil empreendedor do empresário é uma característica muito valorizada nos processos de internacionalização mais rápidos.

Destacamos igualmente uma valorização inferior das características do produto como impulsionadoras do processo e as características impulsionadoras dos Recursos Humanos.



De resto, as características dos recursos humanos voltam a estar em foco nos obstáculos enfrentados. As PME do setor têxtil valorizam mais as lacunas quanto à preparação adequada dos Recursos Humanos, nomeadamente a insuficiente experiência internacional. Poderá ter a ver com a existência de uma elevada rotação de pessoal neste setor, visto que as PME estudadas apresentam em média, como empresa,

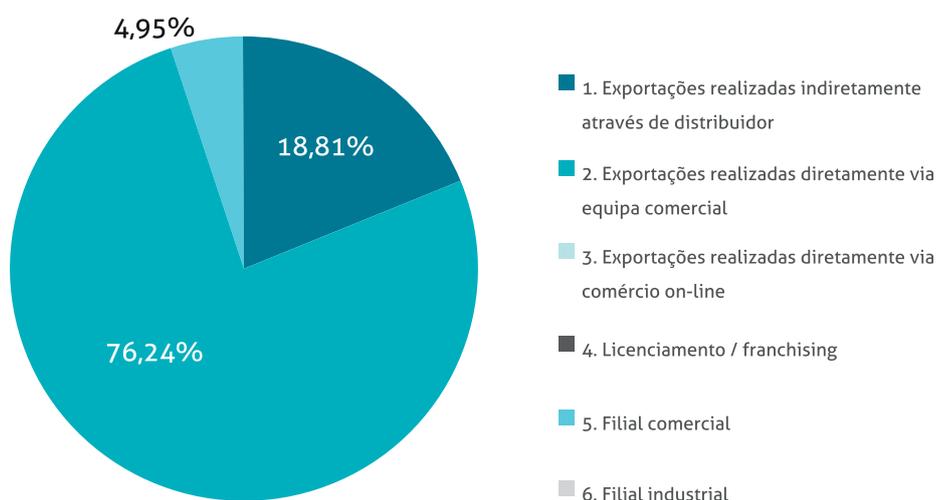
alguma experiência internacional. Um dos empresários do setor que contactámos, refere que «temos contratado muitos licenciados, mas isso não resolve a dificuldade em encontrar as pessoas certas». Está, no entanto, identificada uma clara carência ao nível da formação dos Recursos Humanos para aceder a oportunidades nos mercados internacionais e até ao nível do recrutamento.



MODO DE ENTRADA

No setor Têxtil, as abordagens aos mercados mais utilizadas não diferem muito da média das empresas estudadas. É de salientar apenas uma menor dependência das exportações realizadas indiretamente através de distribuidor, que representa apenas 19% dos Modos de Entrada registados. A abordagem mais frequente é também a que implica Exportações realizadas diretamente via equipa comercial, representando 76% dos Modos de Entrada utilizados.

Por último, a utilização de Filiais comerciais é residual, mas ainda assim, superior à média das empresas estudadas representando cerca de 5% do total.



POR MERCADO DE DESTINO

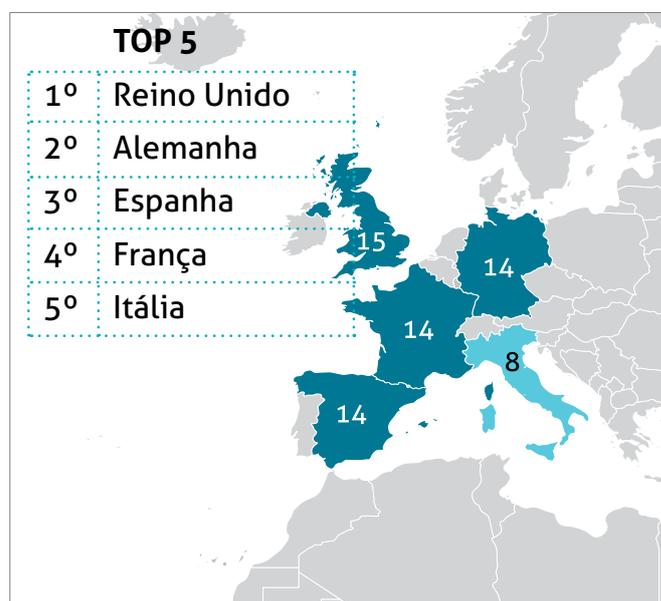
Apesar do dinamismo do setor ao nível do Volume de Negócios Internacional, os mercados mais utilizados no setor Têxtil concentram-se essencialmente no grupo dos países mais próximos cultural e fisicamente. Cerca de 72% dos mercados citados como mais relevantes para as empresas concentra-se nesse grupo. No próprio top 5 do setor, temos os 5 países da União Europeia que ficam mais próximos fisicamente.

É surpreendente o facto de a Espanha não ser o mercado mais relevante do setor, dada a proximidade a um dos maiores “players” internacionais, com sede na Galiza. É de registar adicionalmente a menor incidência de menções a países mais remotos cultural e sobretudo fisicamente, podendo estar relacionado com a forte concorrência asiática, mais concretamente da China neste setor.

Todavia, não deixa de ser de registar esta tendência para mercados de proximidade num dos setores que tem uma dinâmica exportadora há mais tempo, quer na região Norte, quer no resto do país. Quando questionado sobre o mercado do Reino Unido, um dos empresários do setor desvalorizou referindo que *«por agora ainda não sentimos nenhum efeito do BREXIT. Fala-se disso, mas ainda não vemos impacto na carteira de encomendas.»*

AVALIAÇÃO POR SETOR

O grau de internacionalização obtido, pontuação de 3,29 num total de 5, reflete uma nota superior à média das empresas estudadas e resulta de uma preponderância de cerca de 77% das empresas de grau 3 de maturidade do processo de internacionalização. Tal tendência é suportada pela dinâmica das exportações verificada nos últimos anos, nomeadamente,



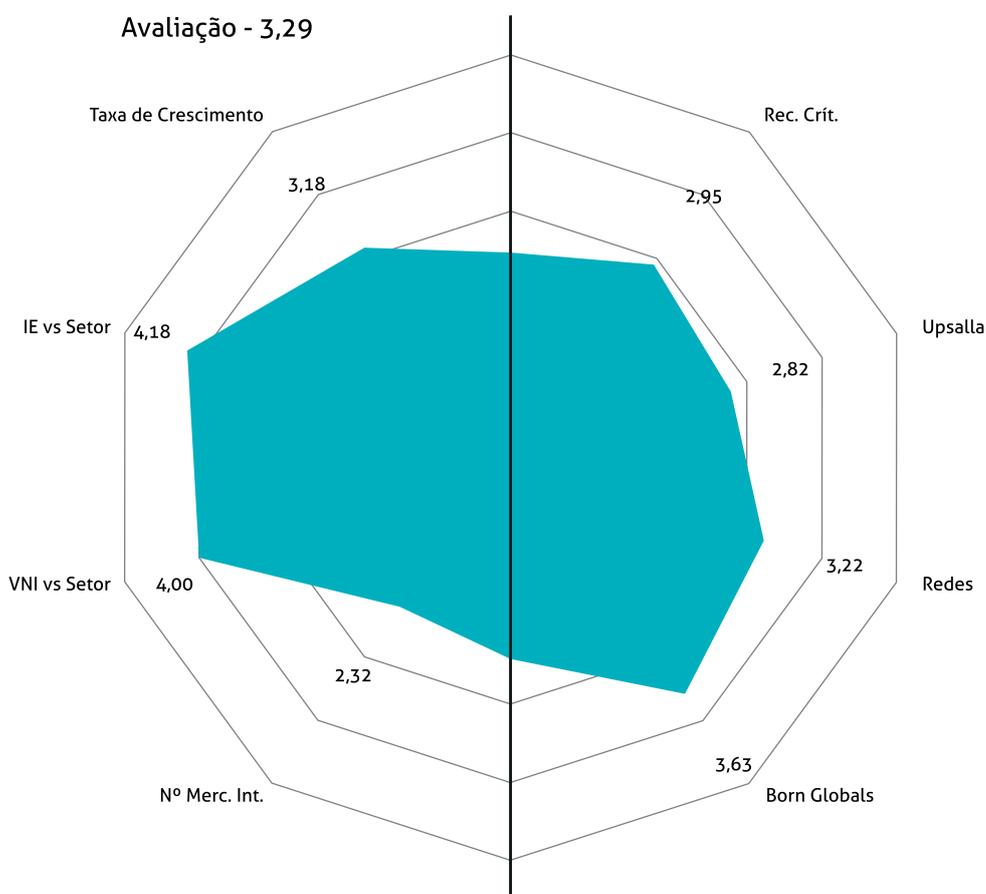
o Volume de Negócios Internacional acima da média e a respetiva taxa de crescimento ao longo do período estudado.

Ao nível da avaliação segundo os modelos teóricos de internacionalização, a prevalência dos modelos mais atuais em relação ao Modelo Uppsala é uma tendência verificável em todos os outros setores. No entanto, a pontuação à luz do mais clássico dos modelos abordados é a mais alta e destaca-se de todos os outros setores analisados. Tal poderá ser explicado pela maturidade deste setor cujas empresas participantes, em média, iniciaram o seu processo de internacionalização há mais de 22 anos. No entanto, a pontuação sai mais uma vez afetada pela escolha de mercados e pelos poucos recursos comprometidos no processo de internacionalização.

A corrente teórica mais pontuada é a das Born Globals por valorizar os processos de internacionalização mais rápidos para intensidades exportadoras altas e pelas características empreendedoras incluídas no perfil do empresário, que foram a motivação para internacionalizar mais pontuada pelas

empresas. Este é o efeito das empresas do setor criadas mais recentemente e que seguem um processo mais acelerado. Este é o setor em que a média de anos que medeia o início de atividade e o início do processo de internacionalização é o mais baixo de

todos os setores, cerca de três anos e meio. A internacionalização em rede aparece pontuada acima da média sobretudo pela incidência da exportação em mercados recorrentes no seio do setor.



SETOR DE MÁQUINAS E MATERIAL ELÉTRICO

DESEMPENHO

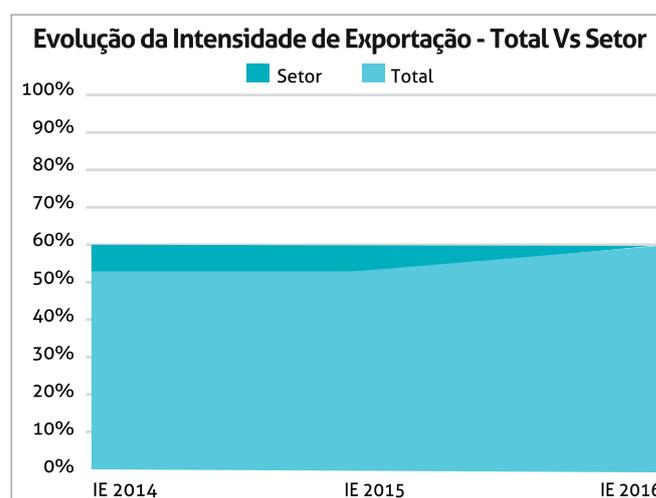
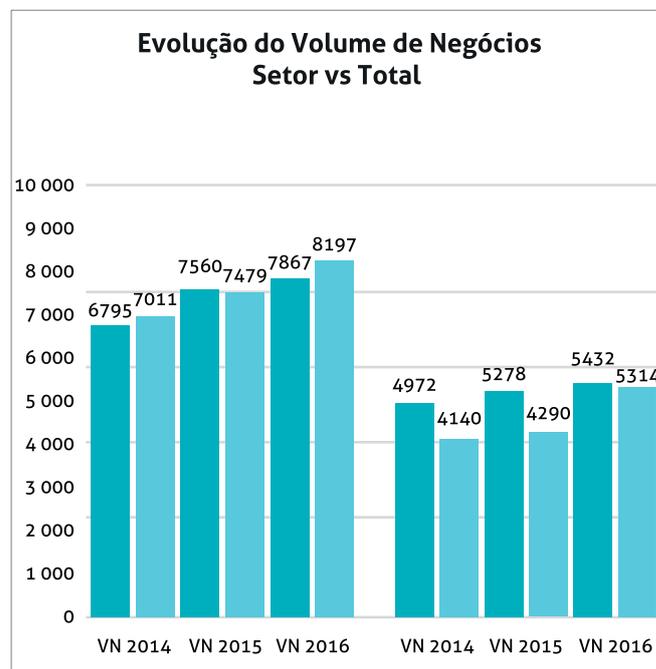
O setor das Máquinas e Material Elétrico também é o segundo setor mais exportador na região Norte e, em média, as PME do setor, participantes no presente estudo, também se destacam das demais em termos de Volume de Negócios Internacional.

Ao longo dos três anos analisados, o Volume de Negócios Nacional apresenta valores médios relativamente próximos da média global das empresas estudadas e uma taxa de crescimento também próxima da média, apesar de ligeiramente inferior.

Já o Volume de Negócios Internacional, entre 2014 e 2015, é superior em 20% à média global. No entanto, impulsionada pela evolução do setor têxtil descrita no ponto anterior, a evolução positiva da média global eliminou o destaque do setor em relação aos demais em 2016.

Em consequência, a intensidade exportadora oscilou de forma concordante, convergindo para a média global verificada em 2016, de cerca de 60%.

Tal evolução poderá ser explicada pelo perfil de internacionalização do setor, que indica processos mais lentos do que a média verificada. A uma média de anos em atividade das empresas deste setor de cerca de 26 anos, corresponde uma média de tempo que medeia entre o início de atividade e do processo de internacionalização de cerca de 13 anos.



MOTIVAÇÕES E OBSTÁCULOS ENFRENTADOS

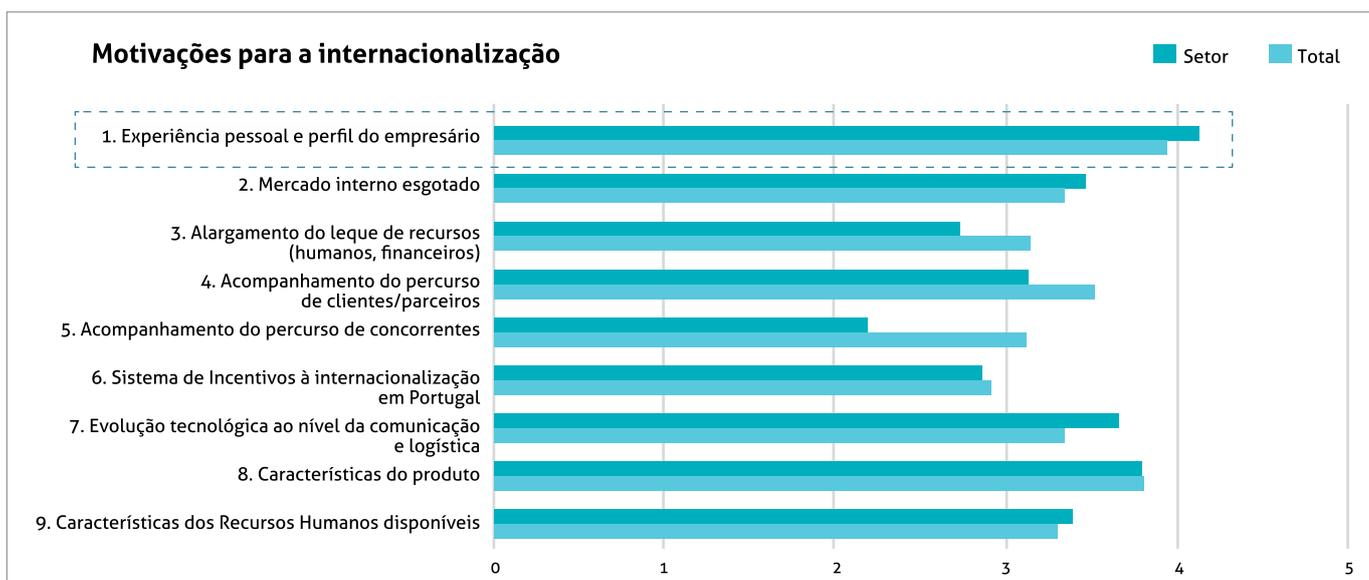
A estrutura de valorização das motivações para internacionalizar do setor das Máquinas e Material Elétrico é também muito semelhante à média geral.

Destaca-se, mais uma vez, a valorização superior ao perfil e experiência pessoal do empresário. No entanto, a média de anos que medeia o início de atividade e o início do processo de internacionalização é dos mais altos de todos os setores analisados, cerca de 12 anos. Como tal, inferimos que a ênfase é atribuída à experiência adquirida no seio da empresa e não experiência prévia mais vulgar

nos processos das Born Globals.

Destacamos igualmente uma valorização superior da evolução tecnológica ao nível da comunicação e logística. Trata-se, de resto, de um dos dois setores que mais valorizam este fator, configurando uma oportunidade para o desenvolvimento de serviços de apoio específico na área de logística para o setor.

Por último, destacamos a valorização muito inferior à média do impacto dos concorrentes, como motivação para a internacionalização, que é uma das características da internacionalização em rede.



Os obstáculos destacados pelas PME deste setor apresentam também uma estrutura de pontuação semelhante média global. Apenas

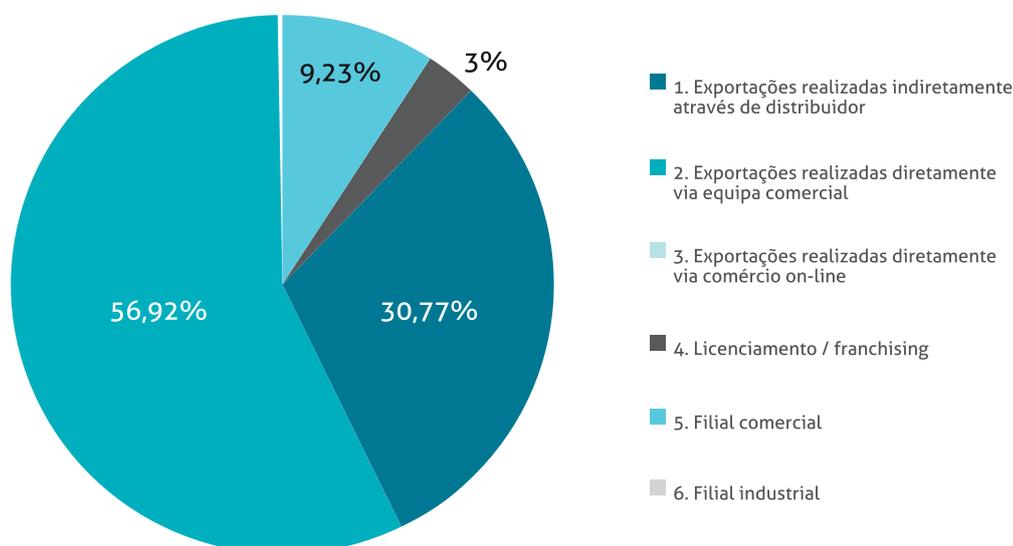
são avaliados como passíveis de causar obstáculo a concorrência no mercado de destino e a burocracia.



MODO DE ENTRADA

No setor das máquinas e material elétrico, as abordagens aos mercados mais utilizadas não diferem muito da média das empresas estudadas. A abordagem mais comum é também a que implica exportações realizadas diretamente via equipa comercial, representando 57% dos Modos de Entrada utilizados e a abordagem em que as exportações são realizadas indiretamente através de distribuidor, que representa cerca de 31% dos Modos de Entrada registados.

Por último, a utilização de filiais industriais é residual, mas a utilização de filiais comerciais apresenta valores superiores à média das empresas estudadas, representando cerca de 9% do total. O responsável de uma das empresas do setor confessou que «o sucesso das nossas filiais internacionais tem estado muito associado à escolha das pessoas certas para liderar o projeto, mas mesmo com controlo e gestão apertados é difícil tomar decisões remotamente e temos de confiar em quem la está».



MERCADO DE DESTINO

Os mercados mais utilizados no setor concentram-se essencialmente no grupo dos países mais próximos cultural e fisicamente. Cerca de 61% dos mercados citados como mais relevantes para as empresas concentra-se nesse grupo (grupo 1). Por outro lado, cerca de 14% das empresas considera como mercados

mais relevantes mercados mais distantes fisicamente e do grupo 3 como o exemplo do Chile e Colômbia citados por duas PME.

No top 5 do setor, destacamos que, uma vez mais, temos uma maioria de países da União Europeia, sendo que os Estados Unidos também apresentam relevância neste setor.



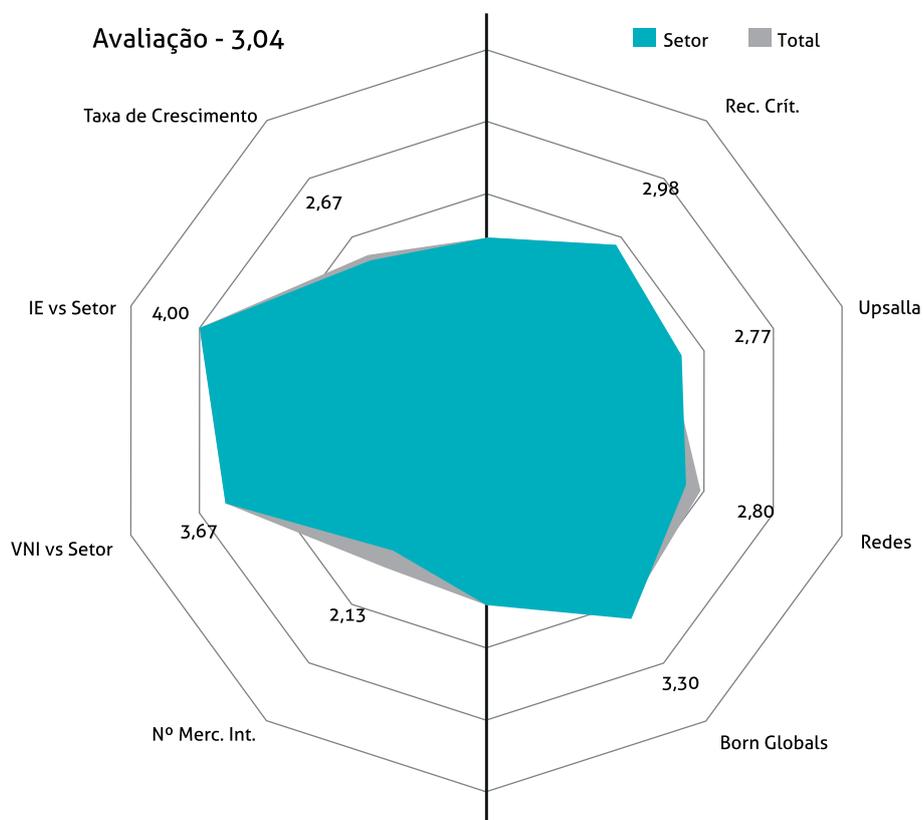
AVALIAÇÃO POR SETOR

O grau de internacionalização obtido, pontuação de 3,04 num total de 5, reflete uma nota similar à média das empresas estudadas. Tal tendência é suportada pela dinâmica das exportações verificada nos últimos anos, nomeadamente, o Volume de Negócios Internacional e Intensidade Exportadora acima da média do setor.

Ao nível da avaliação segundo os modelos teóricos de internacionalização, o setor das Máquinas e Material Elétrico é o que apresenta uma pontuação mais próxima nas 4 correntes teóricas avaliadas. A corrente teórica mais pontuada acaba por ser a das Born Globals pela referida valorização superior ao perfil e experiência pessoal do empresário. No entanto, consideramos que dada a média de anos que medeia o início de atividade e o

início do processo de internacionalização ser dos mais altas entre os setores estudados, inferimos que a ênfase é atribuída à experiência adquirida no seio da empresa.

Tínhamos antecipado que os processos de internacionalização do setor deveriam seguir o modelo baseado em redes, uma vez que existem poucas marcas reconhecidas portuguesas nesta fileira. No entanto, não foi possível obter essa conclusão. Assim, consideramos que nenhuma das correntes teóricas se destaca no setor das máquinas e material elétrico.



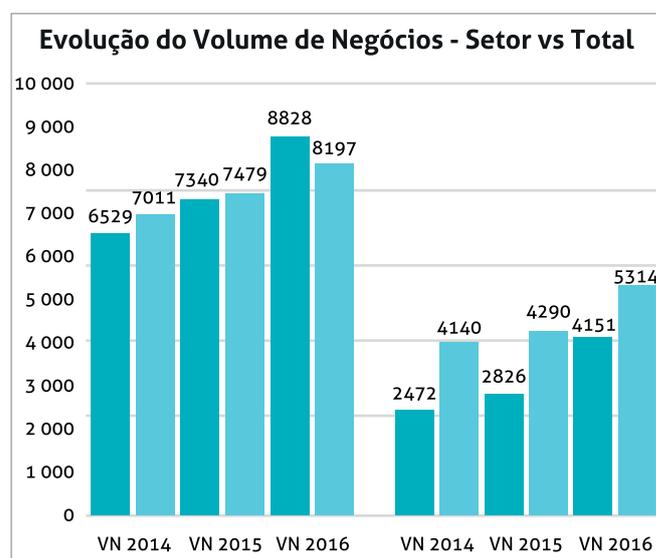
5.3.

SETOR DE MATERIAL DE TRANSPORTE

DESEMPENHO

O setor de Material de Transporte apresenta igualmente uma dinâmica exportadora de destaque em relação aos setores analisados, mas tal influência é fortemente impactada pelo desempenho das grandes empresas do setor.

A média dos Volumes de Negócios Nacionais, apresenta um valor semelhante, à das empresas estudadas. No entanto, as taxas de crescimento verificadas são o dobro das verificadas na média nos restantes setores.



Já no Volume de Negócios Internacional, apesar de as taxas de crescimento verificadas serem também o dobro das verificadas na média dos restantes setores, apresenta em 2016 uma proporção cerca de 80% do volume médio da média geral das PME estudadas.

A Intensidade Exportadora tem vindo a crescer, mas fixa-se em 2016 nos 37%, que é o valor setorial mais baixo da média geral das PME estudadas.

É de referir que a média da Intensidade de Exportação do setor de Material de Transporte é de 30%, em 2015, e das PME do setor é de 47%.

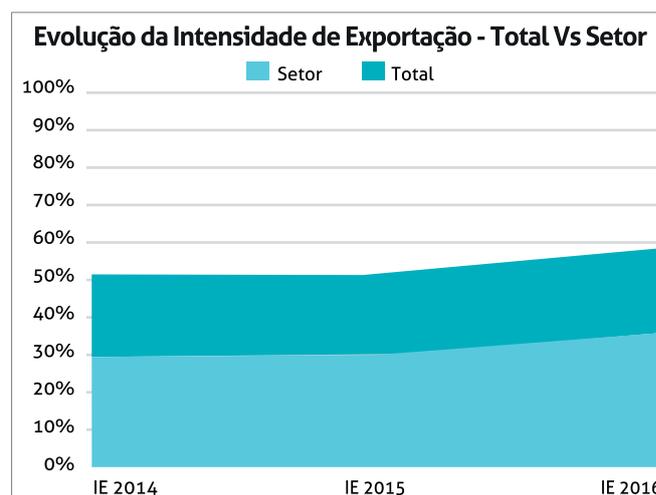
Acresce que o perfil de internacionalização do setor indicia igualmente processos mais lentos do que a média verificada. A média de anos em atividade das empresas deste setor de cerca de 29 anos e o período até ao início do processo de internacionalização é de cerca de 20 anos. Este hiato médio é o mais alto entre os setores analisados.

No setor de material de transporte as PME são sobretudo fornecedoras das grandes empresas (OEM ou TIER I), logo é normal que as PME apresentem um Volume de Negócios Internacional inferior. No entanto, uma parte substancial do seu produto é exportado indiretamente.

MOTIVAÇÕES E OBSTÁCULOS ENFRENTADOS

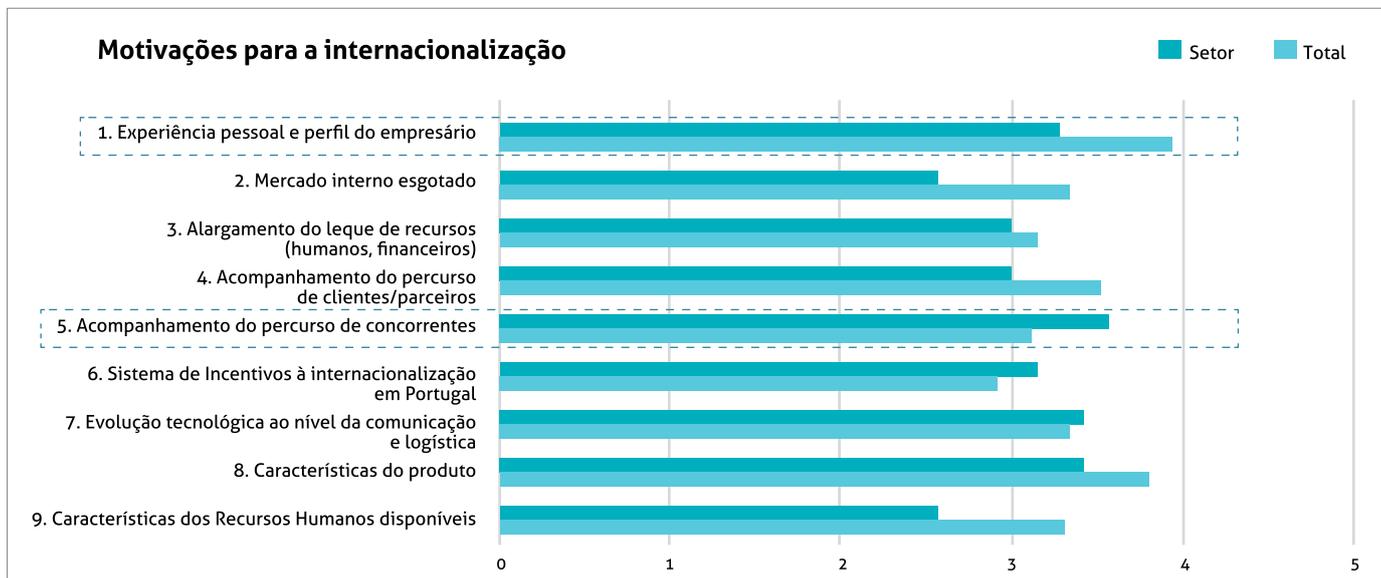
Ao nível das motivações para internacionalizar, o setor Material de Transporte apresenta uma estrutura de valorização díspar da média geral, com uma pontuação mais baixa.

As únicas pontuações que acompanham a média geral são as características do produto e a evolução ao nível da comunicação e logística. É de destacar apenas valorização superior ao percurso dos concorrentes, que indicia uma



tendência para a evolução em rede.

Destacamos igualmente uma valorização inferior da contingência de o mercado interno se encontrar esgotado e às características impulsionadoras dos Recursos Humanos.



Quanto aos obstáculos enfrentados, as PME do setor também apresentam uma estrutura de pontuação inferior à média global. Apenas foram reconhecidos os obstáculos associados à concorrência no mercado de destino e a burocracia. Esta é também uma característica

na evolução em rede, visto que a partilha de informação permite a mitigação de muitos dos riscos e obstáculos que acabam por não ser tão valorizados como noutros setores.



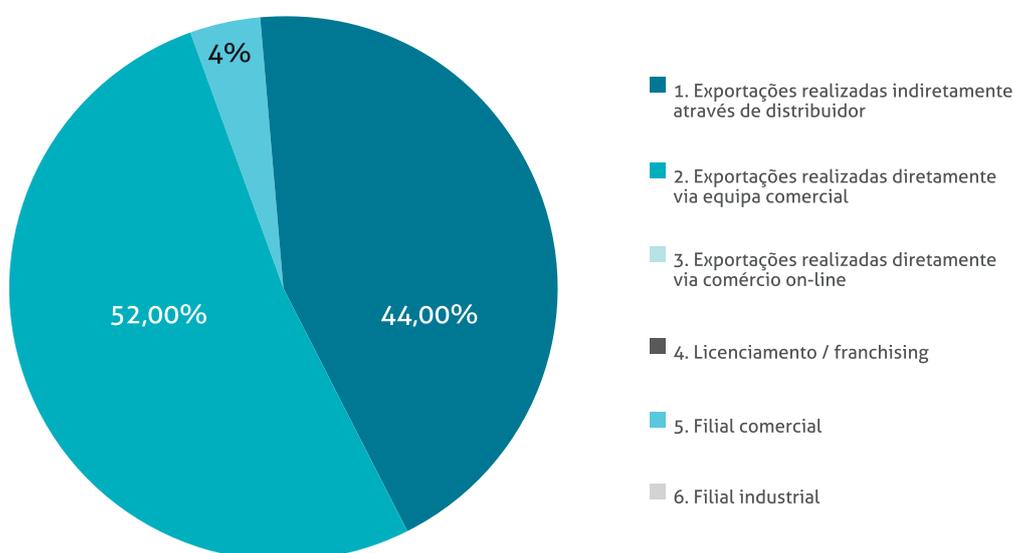
MODO DE ENTRADA

Nas abordagens aos mercados mais utilizadas, é de salientar apenas uma maior dependência das exportações realizadas indiretamente através de distribuidor, que representa cerca de 44% dos Modos de Entrada registados. Esta tendência é contraditória com a verificada nos restantes parâmetros de avaliação do setor, que apontam para processos de

internacionalização em rede.

A abordagem predominante é também a que implica exportações realizadas diretamente via equipa comercial, representando 52% dos Modos de Entrada utilizados.

Por último, a utilização de filiais comerciais é residual, mas ainda assim, superior à média das empresas estudadas representando cerca de 4% do total.



POR MERCADO DE DESTINO

Apesar das intensidades de exportação inferiores à média das empresas estudadas, os mercados mais utilizados no setor do Material de Transporte não apresentam uma concentração em mercados mais próximos cultural e fisicamente. Apenas de 48% dos

mercados citados como mais relevantes para as empresas concentra-se no grupo 1.

No top 5 do setor, apresentamos apenas os 3 primeiros, por serem os únicos mercados destacáveis. Os mercados em destaque são, mais uma vez, os mercados da União Europeia mais próximos fisicamente.

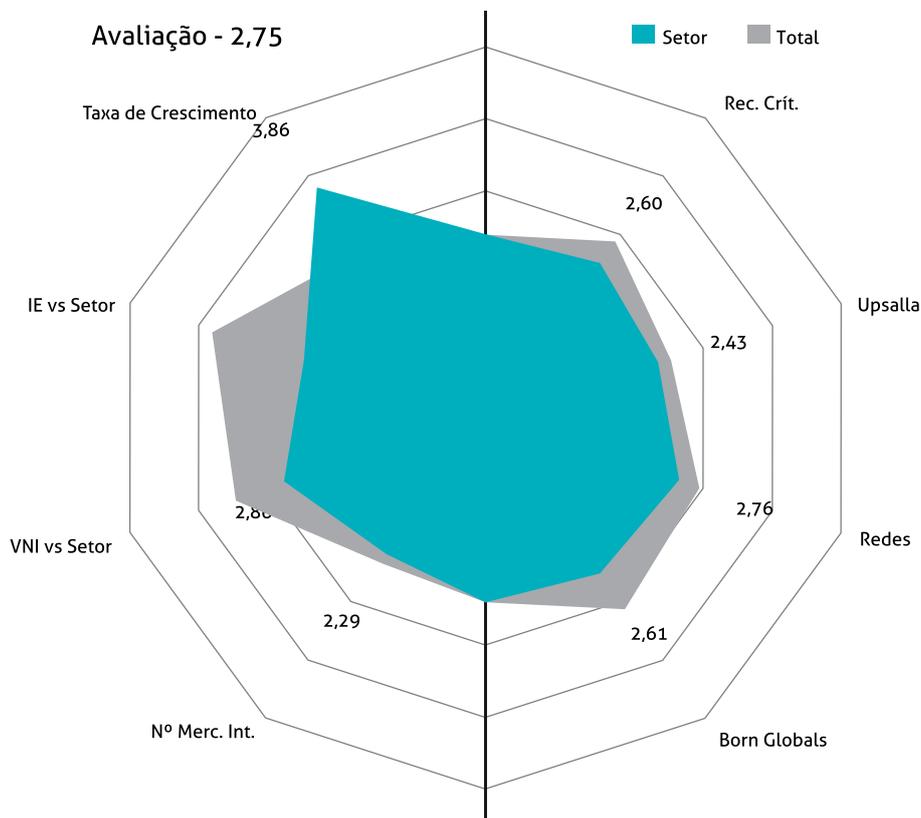


AVALIAÇÃO POR SETOR

O grau de internacionalização obtido, pontuação de 2,75 num total de 5, reflete uma nota inferior à média das empresas estudadas e resulta de uma preponderância de cerca de 60% empresas de grau 1 e 2 de maturidade do processo de internacionalização. Tal tendência é suportada pela dinâmica inferior das exportações verificada nos últimos anos, nomeadamente, o Volume de Negócios Internacional e a intensidade exportadora abaixo da média. É de destacar, tal como referido anteriormente, a taxa de crescimento ao longo do período estudado.

Ao nível da avaliação segundo os modelos teóricos de internacionalização, a prevalência dos modelos mais atuais em relação ao Modelo Uppsala é uma tendência verificável em todos

os outros setores. Apesar de nenhuma das correntes apresentar pontuações próximas da média geral, a corrente teórica mais pontuada é a do modelo de Internacionalização em Rede. Tal pontuação resulta do duplo efeito da valorização da evolução dos concorrentes como motivação para a internacionalização e pela escolha de mercados. Os mercados escolhidos são mais distantes física e culturalmente que a média geral, mesmo perante indicadores quantitativos mais modestos. É de relevar igualmente a tendência superior para o estabelecimento de filiais comerciais e industriais. Tal indicia a tomada de passos mais acelerados em termos de compromisso, como os números poderiam indicar. Tais passos são possíveis através da evolução em rede.



5.4.

SETOR DO PLÁSTICO

DESEMPENHO

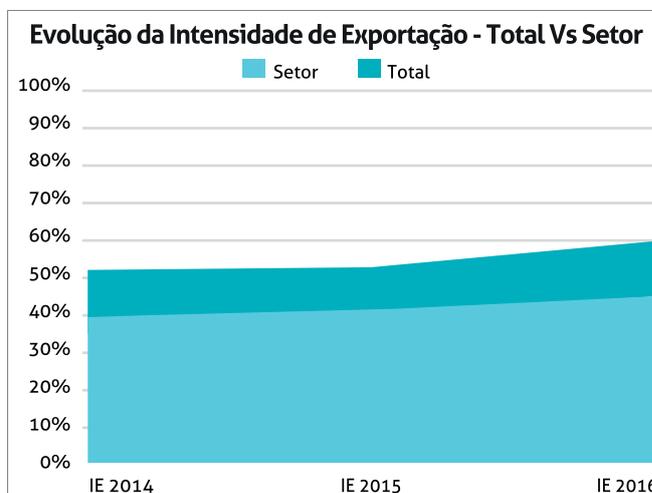
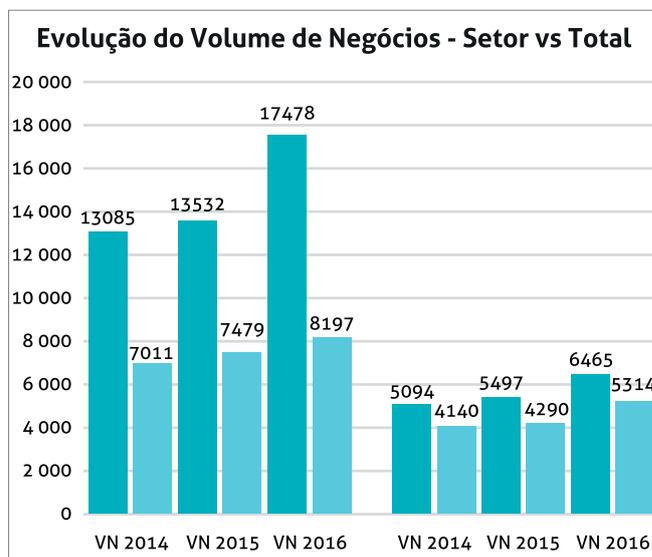
A nossa avaliação foi circunscrita ao setor do Plástico e suas Obras, visto não termos tido participação no estudo de qualquer empresa do setor da borracha.

Ora o setor dos plásticos apresenta, por si só, um ótimo desempenho ao nível do Volume de Negócios e uma dinâmica exportadora superior à média global dos setores analisados, tal como referido na análise setorial incluída no primeiro capítulo do presente estudo. Tal tendência manifesta-se também na nossa amostra de empresas do setor que participam no estudo. Mas o destaque do setor são os Volumes de Negócios no mercado nacional que em média, apresentam uma proporção anual que é superior ao dobro da média das empresas estudadas. O ritmo de crescimento em 2016 foi o triplo da média global.

O Volume de Negócios Internacional, apresenta uma evolução menos acelerada e mais em linha com a média global, mantendo uma proporção 20% superior à mesma. A taxa de crescimento verificada ao longo do período analisado é semelhante à média geral das PME estudadas, tendo acelerado em 2016.

Em consequência a Intensidade Exportadora evoluiu de forma concordante até um total de cerca de 60% em 2016, também superior à média global de empresas estudadas.

Assim, contrariamente ao verificável ao nível do Volume de Negócios Nacional, o Internacional cresce a uma cadência menos acelerada. Também neste setor, a média de anos em atividade das empresas é de cerca de 26 anos e o período até ao início processo de internacionalização é de cerca de 13 anos.



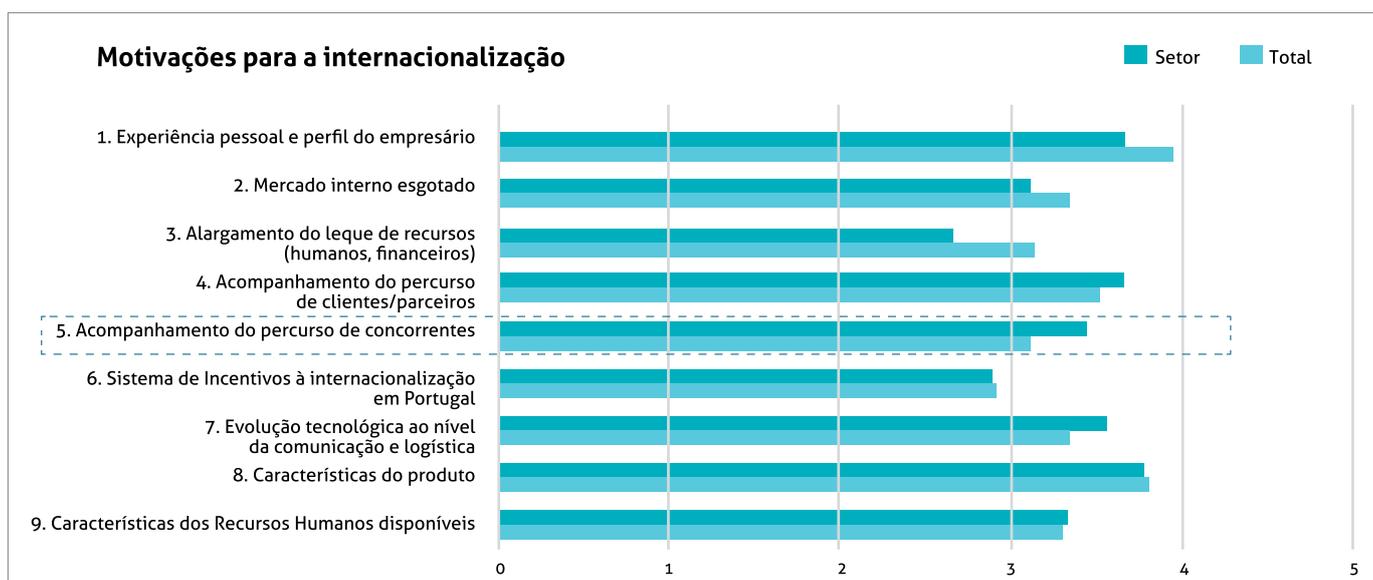
MOTIVAÇÕES E OBSTÁCULOS ENFRENTADOS

Ao nível das motivações para internacionalizar, este setor confirma a regra de pouca discrepância entre setores.

A valorização da evolução em conjunto com os clientes é igual à valorização atribuída ao

perfil e experiência pessoal do empresário. No entanto, a motivação mais relevante é baseada nas características do produto.

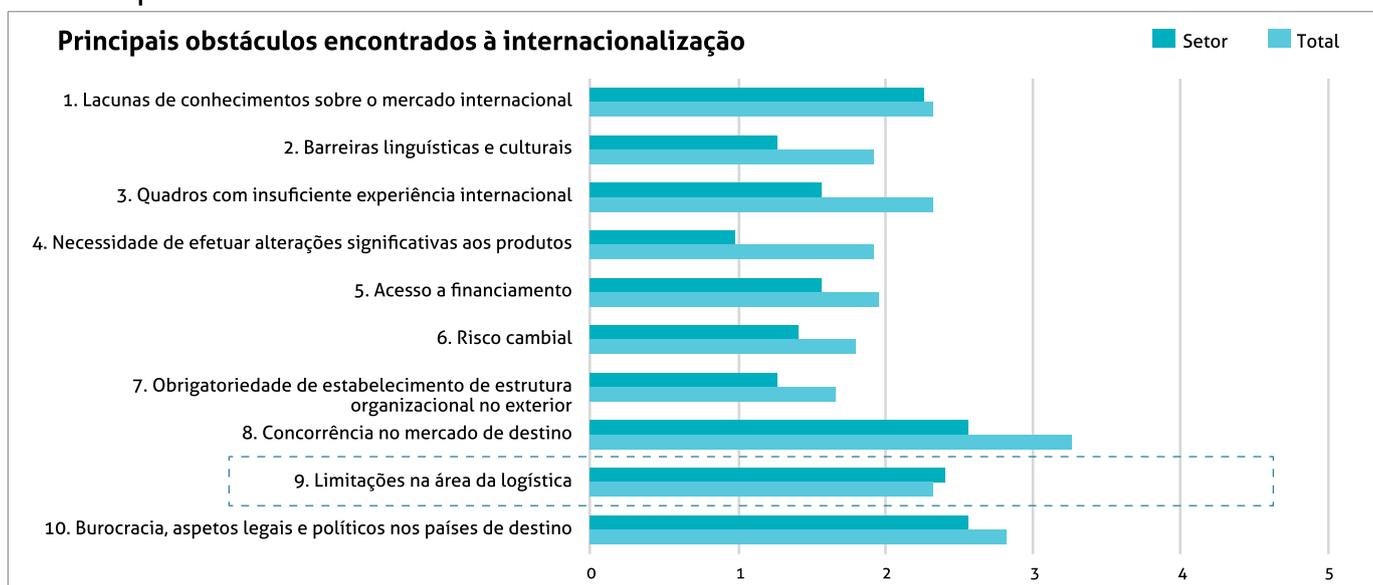
Destacamos igualmente uma valorização inferior da possibilidade de alargamento do leque de recursos ao serviço da empresa, sejam financeiros ou na forma de recursos humanos.



Quanto aos obstáculos enfrentados, as PME do setor dos plásticos apenas se destacam das demais na imputação dada às limitações na área da logística, sendo o único setor que maior pontuação atribui a este obstáculo. Trata-se, portanto, de mais uma clara carência setorial que deverá merecer estudo adicional

ao nível do planeamento das estratégias setoriais futuras.

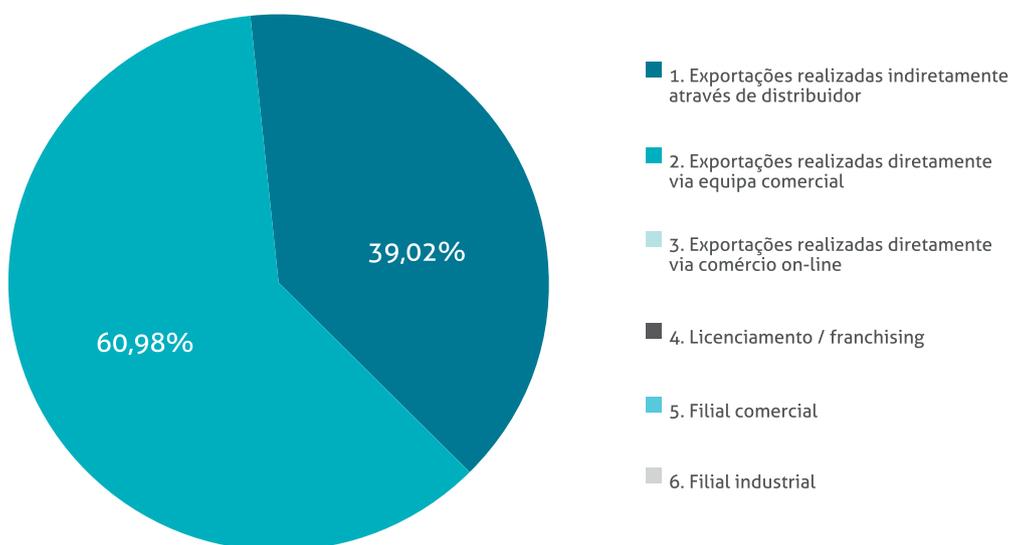
A relevância desse fator é agudizada pelo facto deste setor apresentar uma estrutura de valorização díspar da média geral, com uma pontuação mais baixa.



MODO DE ENTRADA

No setor dos plásticos, as abordagens aos mercados mais utilizadas também não diferem muito da média das empresas estudadas. É de salientar apenas uma dependência das exportações realizadas indiretamente através de distribuidor, importância ligeiramente superior à média global, representando cerca de 39% dos Modos de Entrada registados.

A abordagem maioritária é também a que



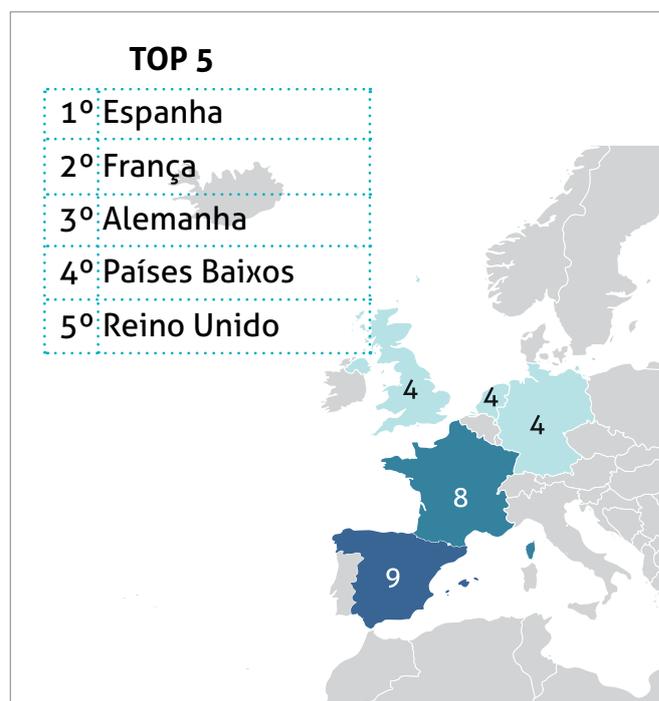
POR MERCADO DE DESTINO

Tal como sucedeu no setor têxtil, os mercados mais utilizados no setor do Plástico concentram-se essencialmente no grupo dos países mais próximos cultural e fisicamente. Tal concentração é a maior de entre os setores estudados, visto que 88% dos mercados citados como mais relevantes para as empresas concentra-se nesse grupo. No top 5 do setor, temos 5 países da União Europeia que ficam mais próximos fisicamente.

É de registar adicionalmente a total inexistência de incidência de menções a países mais remotos cultural e sobretudo fisicamente, por nós identificados no Grupo 3.

implica "Exportações realizadas diretamente via equipa comercial", representando 61% dos Modos de Entrada utilizados.

Por último, a utilização de filiais inexistente, quer comerciais, quer industriais. O responsável de uma das empresas contactadas refere que «ainda estamos longe de ter uma sucursal em cada mercado. Por agora a aposta em visitas frequentes e agentes tem resultado bem».



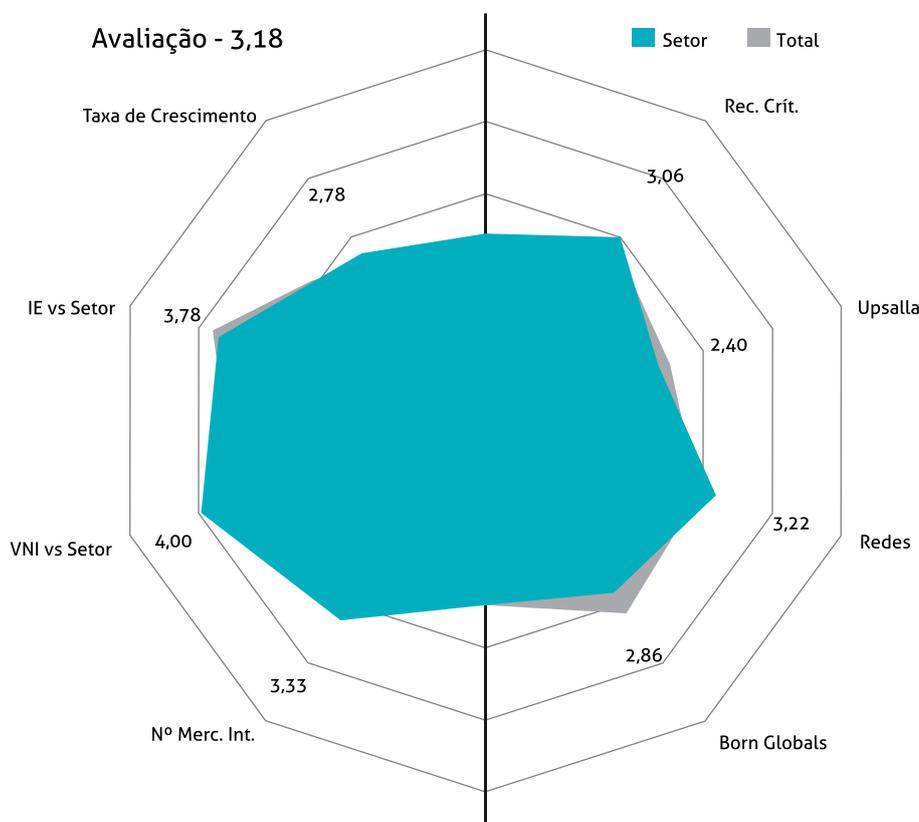
AVALIAÇÃO POR SETOR

O grau de internacionalização obtido, pontuação de 3,18 num total de 5, reflete uma nota superior à média das empresas estudadas e resulta de uma preponderância de cerca de 56% das empresas de grau 3 de maturidade do processo de internacionalização. Tal tendência é suportada pela dinâmica das exportações verificada nos últimos anos, nomeadamente, o Volume de Negócios Internacional e a intensidade exportadora acima da média.

Mais uma vez, ao nível da avaliação segundo os modelos teóricos de internacionalização, verifica-se uma prevalência clara dos modelos mais atuais em relação ao Modelo Uppsala.

A corrente teórica mais pontuada é a internacionalização em Rede sendo o setor com uma pontuação mais alta nesta corrente teórica, dos oito aprofundados. Para tal, concorre a valorização da evolução em conjunto com os clientes ou parceiros comerciais e uma incidência do setor para repetição de mercados destacados por várias PME estudadas.

A internacionalização baseada em recursos críticos tem igualmente uma pontuação elevada, em resultado da valorização do produto como um dos principais fatores motivadores para o processo de internacionalização e pelo elevado valor do rácio de Volume de Negócios por trabalhador.



5.5.

SETOR DO CALÇADO

DESEMPENHO

O setor do calçado apresenta uma dinâmica exportadora bastante diferenciada dos demais setores analisados.

Desde logo, os Volumes de Negócios médios no mercado nacional apresentam uma proporção anual próxima da média das empresas estudadas e uma taxa de crescimento quase nula no período analisado.

Por sua vez o Volume de Negócios Internacional tem uma dinâmica completamente diferente. Não só bastante superior à média global, como apresenta uma taxa de crescimento anual crescente. Em consequência a Intensidade Exportadora evoluiu até um total em 2016 de cerca de 87%, que é o valor mais alto de entre os setores analisados.

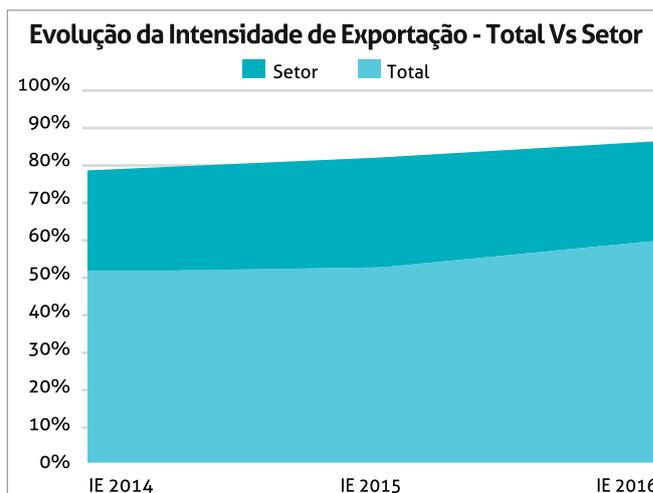
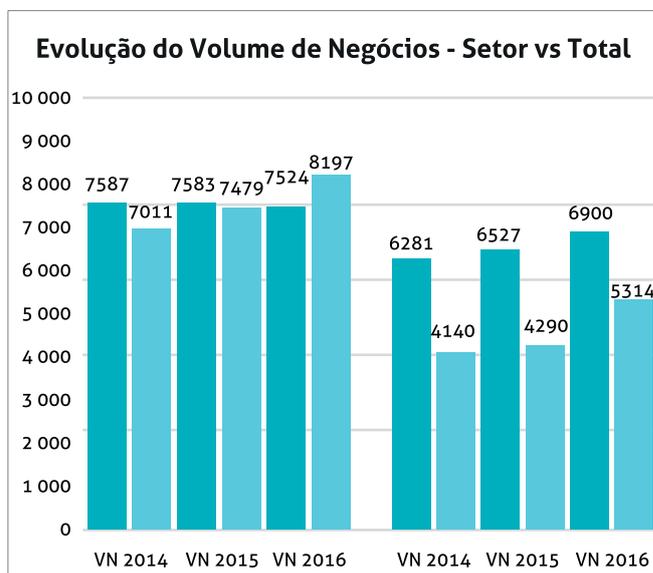
A elevada intensidade exportadora é uma das características mais marcantes das empresas do calçado. A outra é o ritmo acelerado da evolução até estes valores de intensidade exportadora. A média de anos em atividade das empresas deste setor é de cerca de 26 anos. No entanto, o período até ao início do processo de internacionalização é de cerca de 5 anos.

O setor do Calçado em conjunto com o setor Têxtil são os que em média, mais rapidamente avançam para o processo de internacionalização de entre os 8 setores mais importantes do setor exportador da região Norte.

MOTIVAÇÕES E OBSTÁCULOS ENFRENTADOS

O setor do calçado apresenta também uma estrutura de valorização muito semelhante à média geral, com um destaque.

A valorização da evolução em conjunto com os clientes no setor do calçado é a mais alta entre os setores estudados. Só depois surge

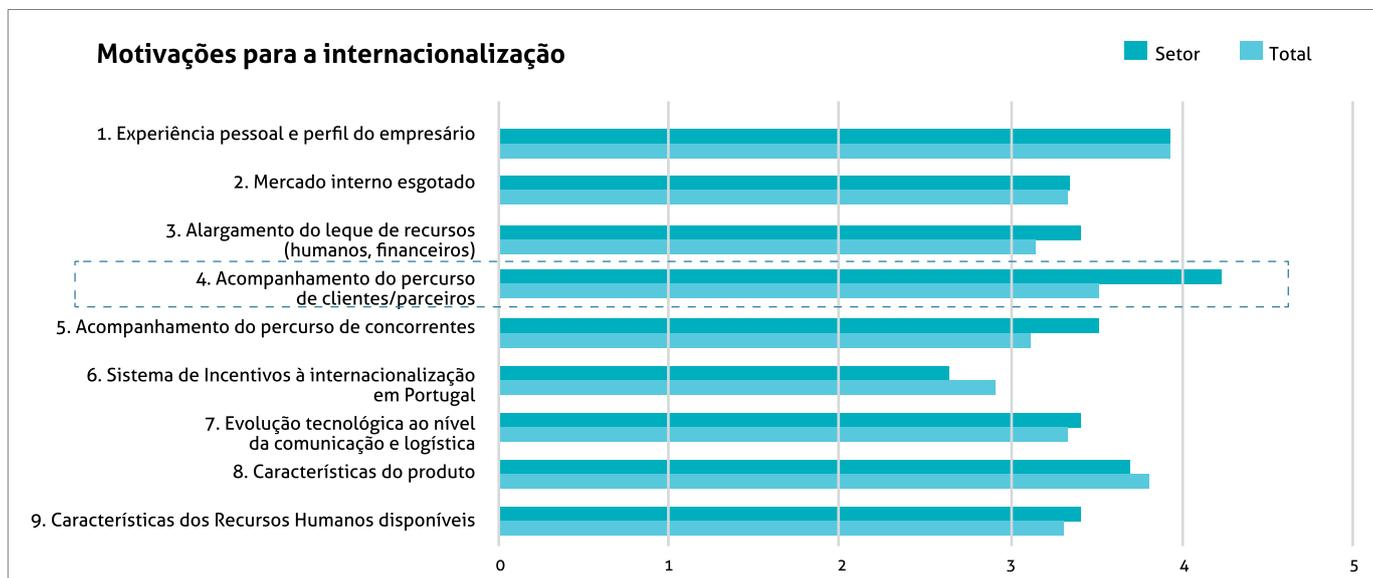


a valorização atribuída ao perfil e experiência pessoal do empresário que também se destaca ligeiramente das restantes motivações pontuadas.

Destacamos igualmente uma valorização superior à média global da motivação para internacionalizar numa dinâmica de acompanhamento do percurso dos concorrentes.

Assim, ao nível das motivações, o setor parece tender para o modelo de internacionalização em Rede.

Quanto aos obstáculos enfrentados, as PME do setor do calçado destacam-se da média global dos setores analisados, pela



valorização global inferior de grande parte dos obstáculos listados. É identificável uma inferior valorização da concorrência no mercado de destino e, a este propósito, uma das empresas deste setor reforçou

que «o mercado interno é grande, mas a nossa estratégia nunca foi crescer cá dentro. Geralmente as oportunidades internacionais libertam melhores margens. Se dependesse de mim, só vendíamos a clientes internacionais».



MODO DE ENTRADA

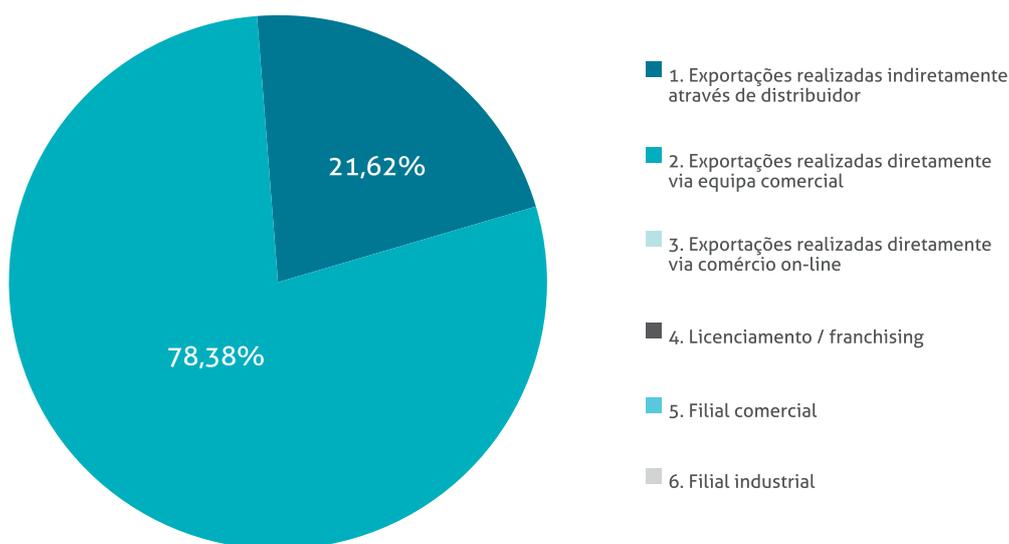
No setor do calçado é de salientar apenas uma dependência inferior à média global das exportações realizadas indiretamente através de distribuidor, representando cerca de 22% dos Modos de Entrada registados.

A abordagem maioritária é também a que

implica exportações realizadas diretamente via equipa comercial, representando 78% dos Modos de Entrada utilizados. Quando questionado sobre a oportunidade do e-commerce, um diretor comercial de uma empresa do setor referiu que «o comércio on-line vai ser o futuro, mas hoje ainda não usamos porque a logística para pequenas

encomendas é complicada e onera muito o produto para o cliente».

Por último, a utilização de filiais é inexistente, quer comerciais, quer industriais.



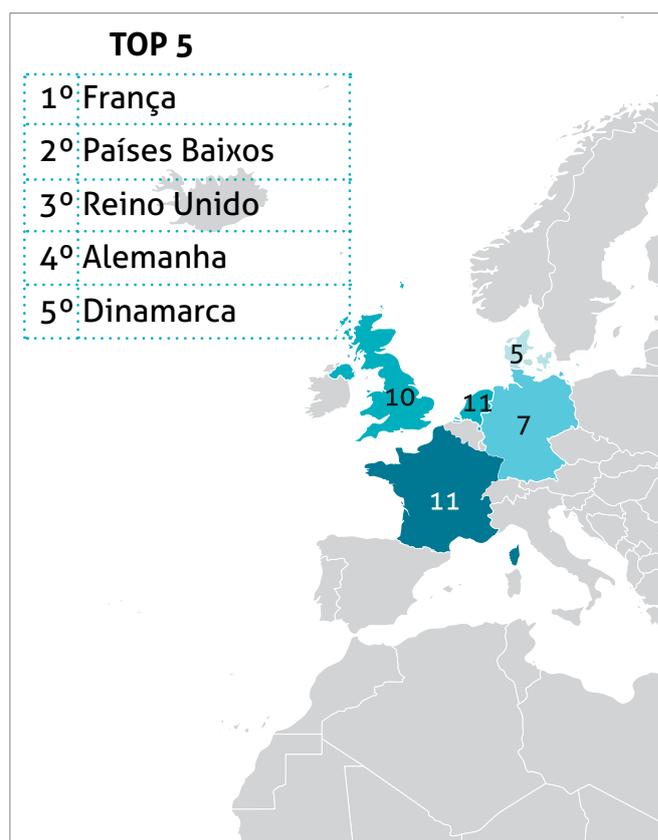
POR MERCADO DE DESTINO

Apesar do dinamismo do setor ao nível do Volume de Negócios Internacional, os mercados mais utilizados no setor do Calçado concentram-se essencialmente nos países do grupo 1 (cerca de 65%).

No top 5 do setor, temos 5 países da União Europeia que ficam próximos fisicamente, mas são de destacar os mercados da Holanda e Dinamarca, pouco citados noutros setores.

É de registar adicionalmente a baixa incidência de menções a países mais remotos cultural e sobretudo fisicamente.

Mais uma vez é de registar a tendência geral para mercados de proximidade, noutro dos setores que tem uma dinâmica exportadora mais madura, na região Norte.

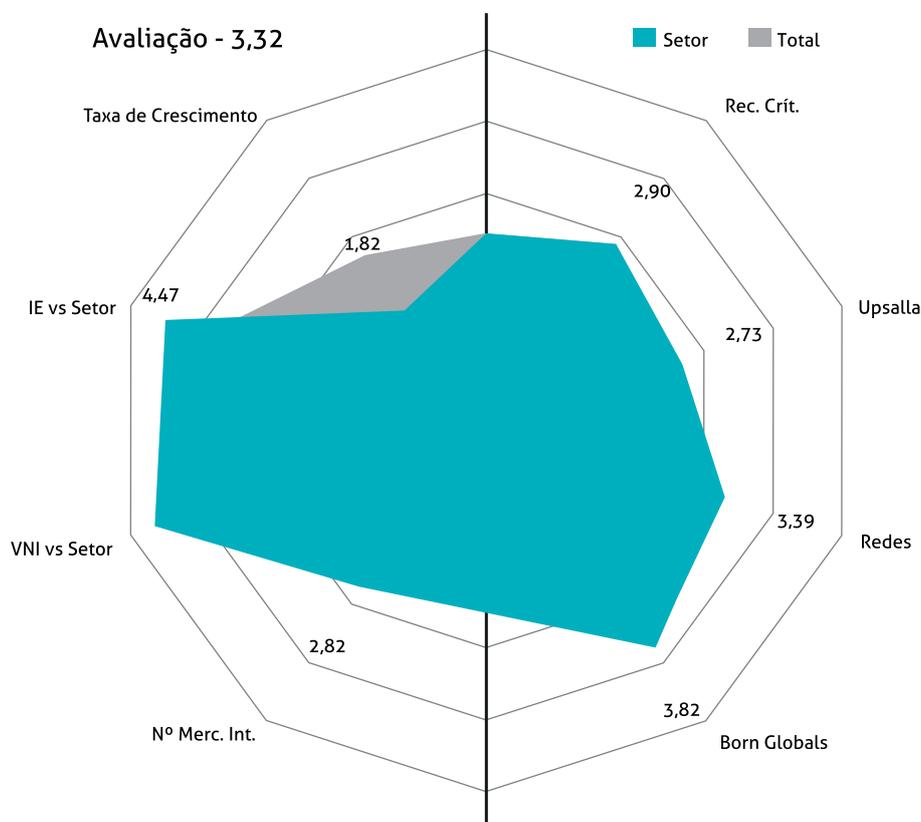


AVALIAÇÃO POR SETOR

O grau de internacionalização obtido, pontuação de 3,30 num total de 5, reflete a nota mais alta de entre das empresas estudadas. Este é igualmente o setor que apresenta mais PME com grau 3 de maturidade do processo de internacionalização, numa proporção de cerca de 88%. Tal tendência é suportada pela dinâmica das exportações, nomeadamente, o Volume de Negócios Internacional acima da média, mas sobretudo a Intensidade Exportadora mais elevada de entre os 8 setores estudados. Isto apesar de não apresentar uma grande variedade de mercados nem uma taxa de crescimento alta. Ao nível da avaliação segundo os modelos teóricos de internacionalização, a corrente

teórica mais pontuada é a das Born Globals por valorizar os processos de internacionalização mais rápidos, intensidades exportadoras altas e pelas características empreendedoras incluídas no perfil do empresário que foram a motivação para internacionalizar mais pontuada pelas empresas. Em média, este é um dos setores em que a média de anos que medeia o início de atividade e o início do processo de internacionalização é mais reduzida, cerca de cinco anos.

A Internacionalização em Rede aparece pontuada acima da média, sobretudo pelas motivações para a internacionalização mais valorizadas serem o percurso de clientes e de concorrentes.



5.6.

SETOR DOS METAIS

DESEMPENHO

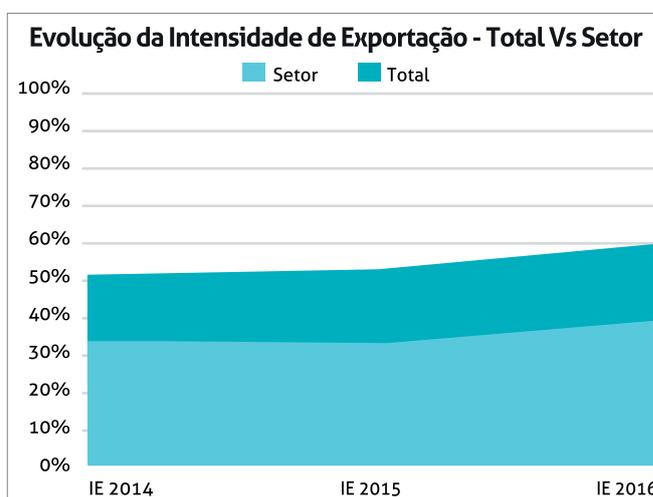
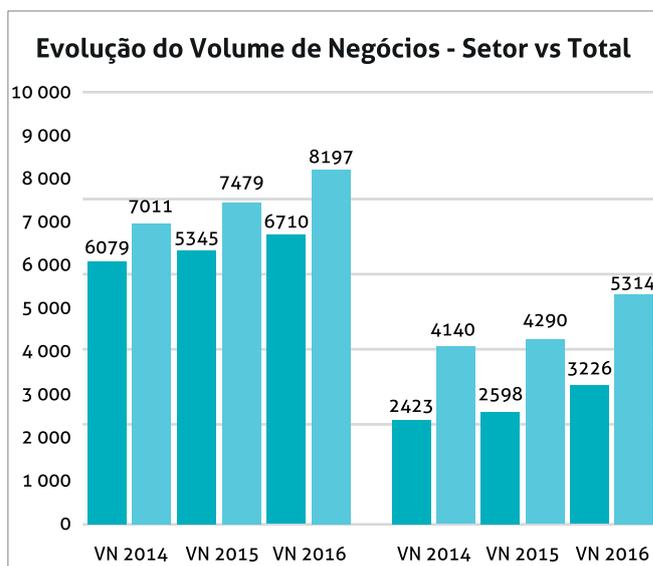
O setor dos Metais Comuns e suas Obras é relevante no panorama do tecido industrial português, mas apresenta indicadores económicos inferiores aos setores anteriormente analisados. Tal como acontece no setor do material de transporte, a dinâmica exportadora está mais concentrada nas grandes empresas do setor, que apresentam uma média de Intensidade Exportadora de cerca de 80%, em 2015.

Os Volumes de Negócios Nacionais médios, apresentam uma proporção anual de cerca de 80% da média das empresas estudadas e as taxas de crescimento inferiores apesar de positivas. Já no Volume de Negócios Internacional, apresenta uma proporção de cerca de 60% da média global, apesar de se terem verificado taxas de crescimento ligeiramente superiores à média geral das PME estudadas.

A Intensidade Exportadora tem vindo a crescer, mas fixa-se em 2016 nos 40%, que é também próximo do valor setorial mais baixo da média das PME estudadas, verificado no setor automóvel.

É de referir que tal Intensidade Exportadora é, ainda assim, superior à média da Intensidade de Exportação das PME do setor, que ronda os 33%.

O perfil de internacionalização do setor indicia igualmente processos mais lentos do que a média verificada. A média de anos em atividade das empresas deste setor de cerca de 33 anos e o período até ao início do processo de internacionalização é de cerca de 17 anos, sendo o segundo mais alto dos setores analisados.

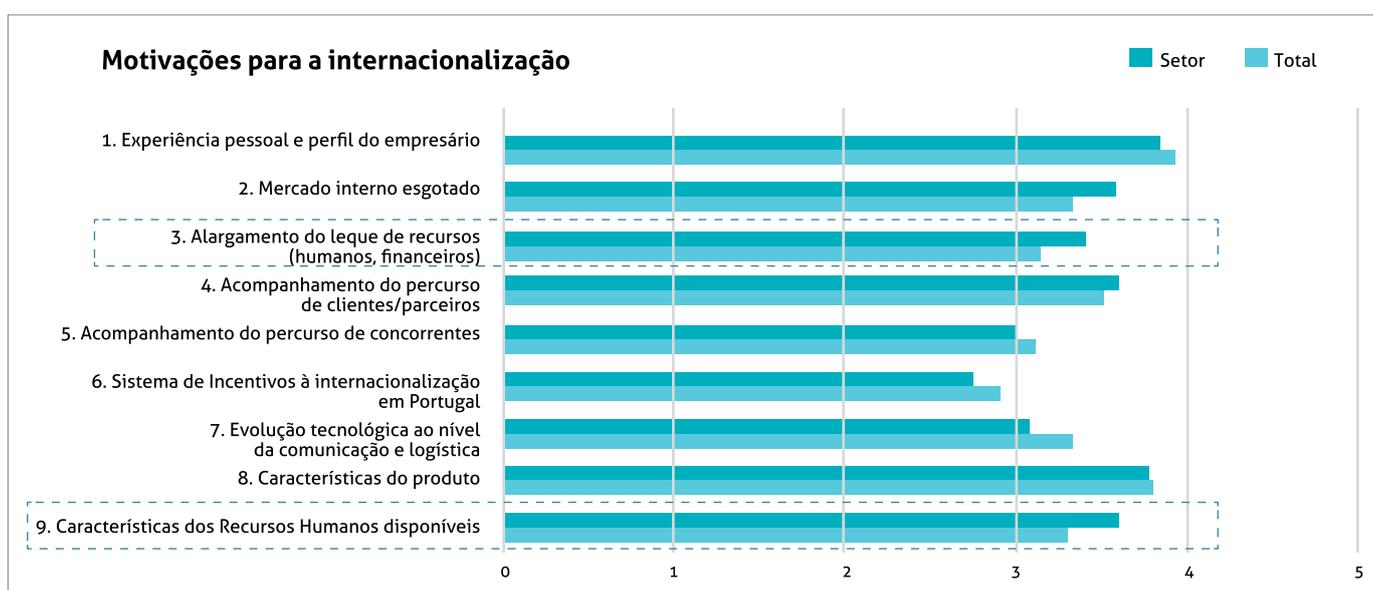


MOTIVAÇÕES E OBSTÁCULOS ENFRENTADOS

Ao nível das motivações para internacionalizar, o setor dos Metais apresenta duas oscilações merecedoras de destaque em relação à média geral.

Constata-se uma valorização superior das

características impulsionadoras dos Recursos Humanos, tratando-se, a par do setor dos móveis, como um dos setores que mais valorizam este fator. É também atribuída uma valorização superior à média, à busca pelo alargamento do leque de recursos da empresa.



Quanto aos obstáculos enfrentados, as PME do setor dos metais apresentam uma estrutura de pontuação semelhante à média global.

Apenas são consideráveis os obstáculos associados à concorrência no mercado de destino e a burocracia.

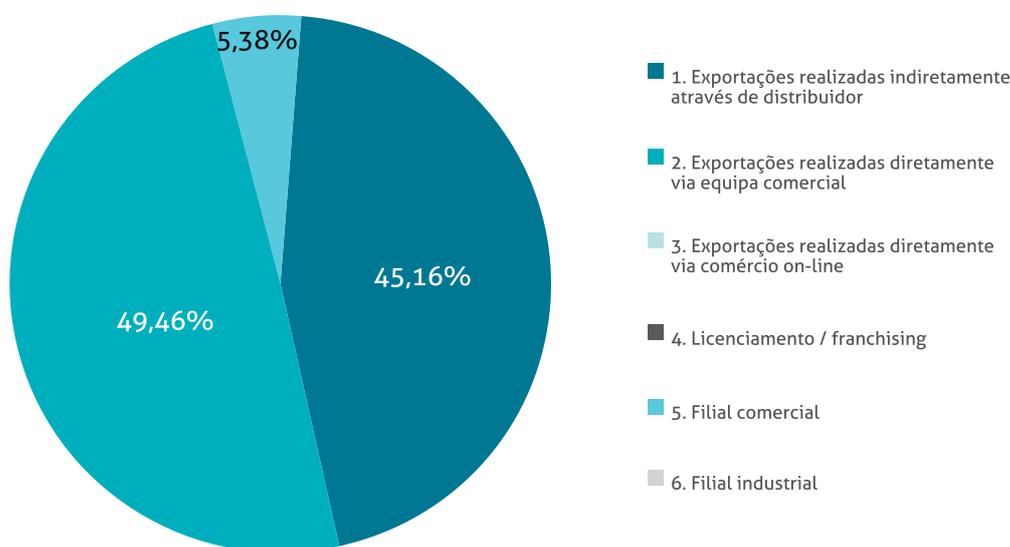


MODO DE ENTRADA

No setor dos metais, as abordagens aos mercados mais utilizadas não diferem muito da média das empresas estudadas. É de salientar apenas uma maior dependência das exportações realizadas indiretamente através de distribuidor, que representa cerca de 45% dos Modos de Entrada registados.

A abordagem maioritária é também a que implica Exportações realizadas diretamente via equipa comercial, representando 49% dos Modos de Entrada utilizados.

Por último, a utilização de Filiais comerciais é residual, mas ainda assim, superior à média das empresas estudadas representando cerca de 5% do total.



POR MERCADO DE DESTINO

Os mercados mais utilizados no setor concentram-se essencialmente no grupo dos países mais próximos cultural e fisicamente. Cerca de 61% dos mercados identificados como mais relevantes para as empresas concentra-se no grupo 1. Por outro lado, cerca de 14% das empresas valoriza mercados mais distantes fisicamente como o exemplo da Colômbia citada por duas das PME inquiridas e que faz parte do grupo 3.

No top 5 do setor, destacamos os países da União Europeia, sendo que os Estados Unidos também apresentam relevância

neste setor. Pela primeira vez surge o mercado Angolano que é, no entanto, considerado, à luz da abordagem Uppsala, um mercado de proximidade cultural.



Uma das empresas contactadas refere que «a nossa equipa comercial percorre todo o mundo, mas nos mercados onde se fala

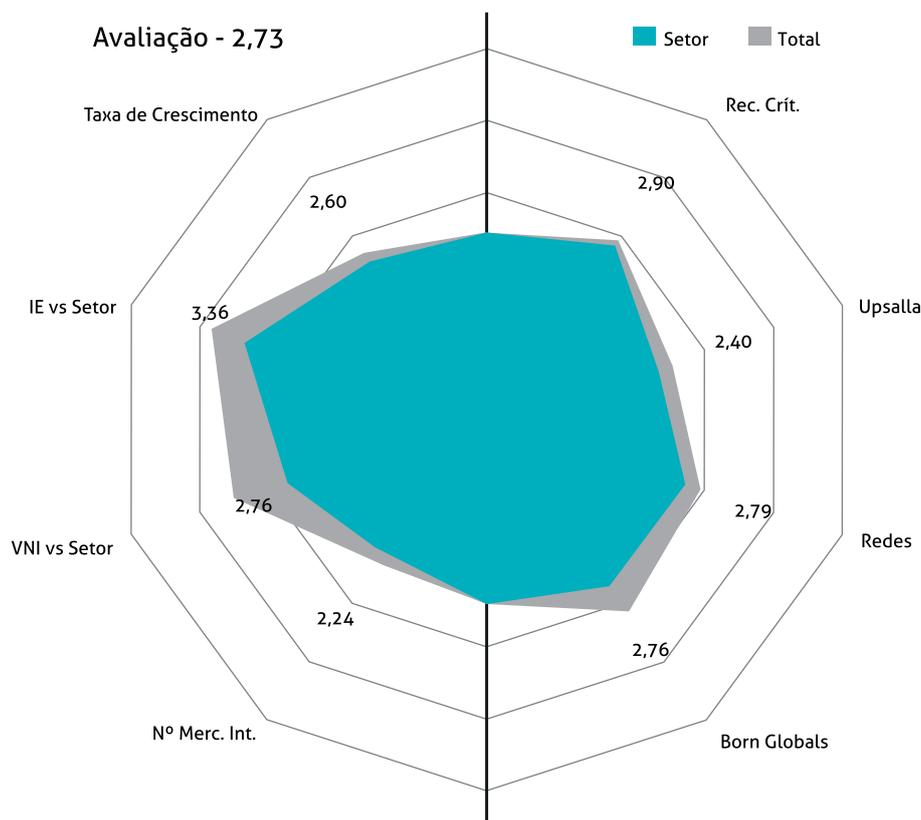
AVALIAÇÃO POR SETOR

O grau de internacionalização obtido, pontuação de 2,73 num total de 5, reflete a nota mais baixa dos 8 setores analisados. No entanto, este é o setor que apresenta maior dispersão de graus de maturidade. Desde logo inclui as duas únicas PME que apresentam grau 4 de maturidade do processo de internacionalização. Apresenta, em simultâneo, preponderâncias muito próximas de empresas de grau 1, 2 e 3, que fazem com que a avaliação diminua em relação aos outros setores. Tal avaliação é também suportada pela dinâmica inferior das exportações verificada nos últimos anos, nomeadamente, sendo que apenas o Volume

português e onde se chega de camião as oportunidades às vezes vêm até nós».

de Negócios Internacional e a Intensidade Exportadora são abaixo da média.

Ao nível da avaliação segundo os modelos teóricos de internacionalização, verificamos a habitual prevalência dos modelos mais atuais em relação ao Modelo Uppsala. No entanto, apesar de nenhuma das correntes apresentar pontuações próximas da média, a corrente mais pontuada é a do modelo de internacionalização baseada em recursos críticos das empresas. Tal corrente é impulsionada pela valorização do produto como um dos principais fatores motivadores, mas sobretudo pela valorização dos recursos humanos como característica potenciadora do processo de internacionalização.



5.7.

SETOR DO MOBILIÁRIO

DESEMPENHO

O setor do mobiliário apresenta uma dinâmica exportadora bastante diferenciada dos demais setores analisados.

Desde logo, os Volumes de Negócios médios do setor no mercado nacional apresentam uma proporção anual próxima de cerca de 50% da média das empresas estudadas e uma taxa de crescimento muito baixa no período analisado.

O Volume de Negócios Internacional apresenta uma tendência semelhante. Fixa-se numa proporção de cerca de 60% da média global e com uma taxa de crescimento igualmente baixa. A proporção final fixa-se nos 50%, dada a aceleração da média global, impulsionada pela evolução do setor têxtil.

A Intensidade Exportadora manteve-se relativamente estável nos 60%, sendo que em 2016, tal indicador passa a ser pouco superior à média global.

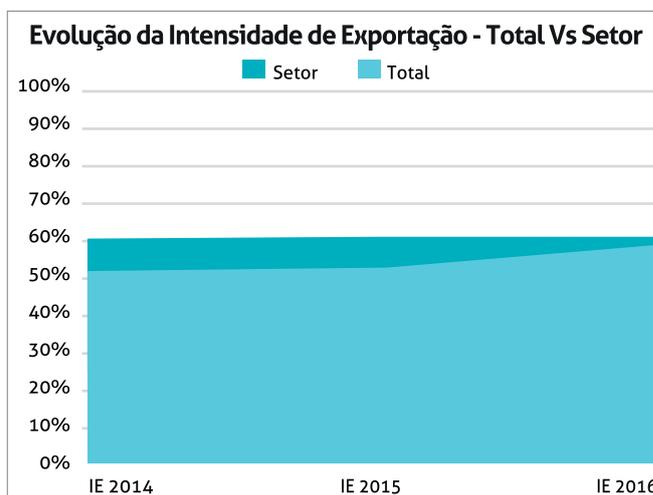
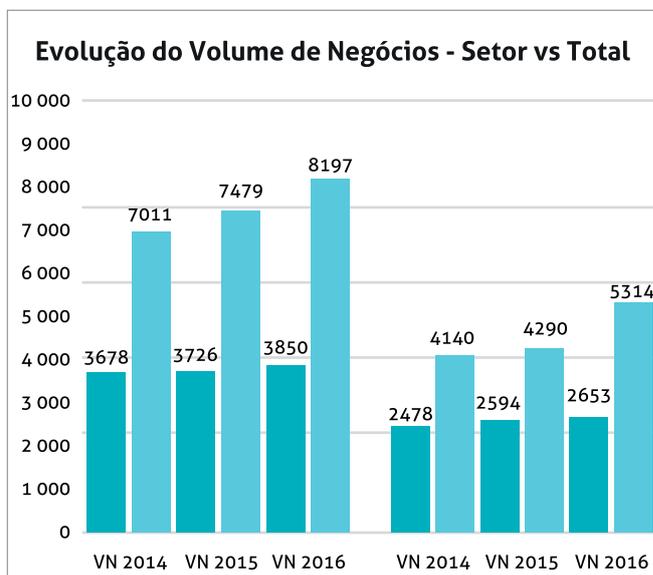
É de referir adicionalmente que tal Intensidade Exportadora é superior à média da Intensidade de Exportação das PME do setor que ronda os 43%.

Trata-se portanto de um setor com empresas de dimensão inferior à média das empresas estudadas, mas que mantém uma orientação forte para o mercado internacional.

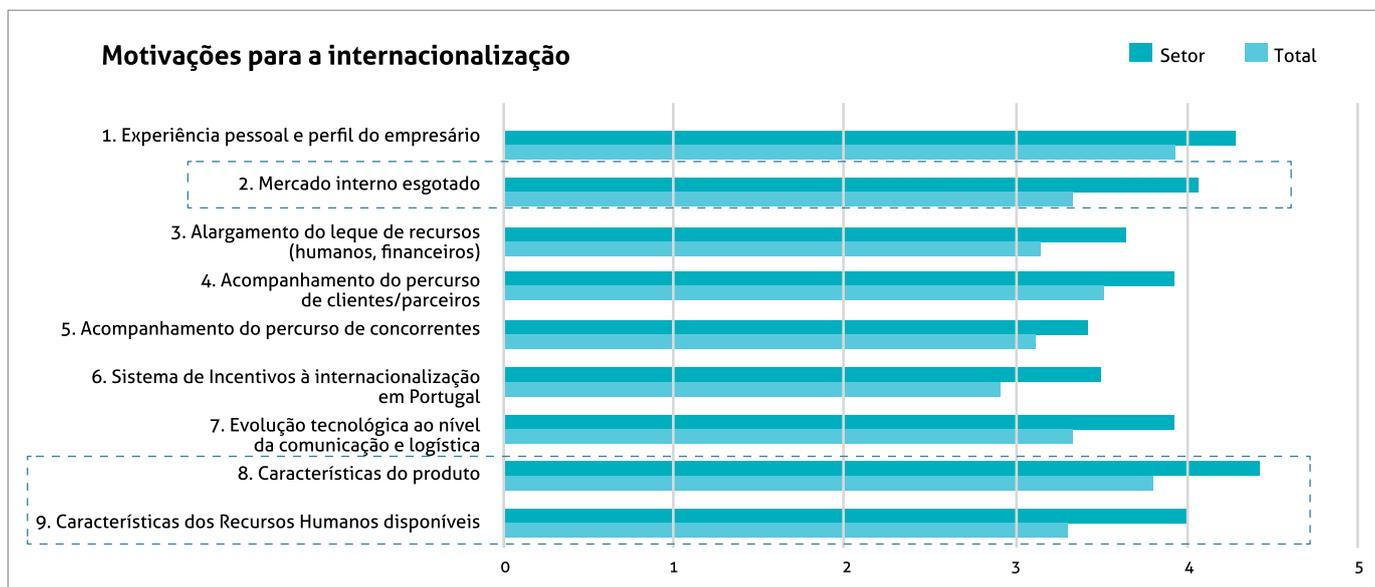
A média de anos em atividade das empresas deste setor é de cerca de 30 anos. No entanto, o período até ao início processo de internacionalização é de cerca de 16 anos.

MOTIVAÇÕES E OBSTÁCULOS ENFRENTADOS

O setor apresenta uma estrutura de valorização das motivações para internacionalizar muito semelhante, globalmente, superior à média geral. É, no entanto, o setor que mais valoriza as características do produto como fator



motivador para desencadear o processo de internacionalização. É de destacar igualmente uma valorização superior à média dos setores, ao perfil e experiência pessoal do empresário. Destacamos por último a valorização mais elevada de entre os setores estudados, aos sistemas de incentivos à internacionalização, como motivação para a mesma.



As PME do setor do Mobiliário apresentam uma estrutura de pontuação, quanto aos obstáculos enfrentados, diferente da média global. Por um lado, também consideram relevantes os obstáculos associados à concorrência no mercado de destino. Uma das empresas do setor que contactámos referiu a este propósito que «no nosso setor o produto fala mais alto do que a marca, os clientes

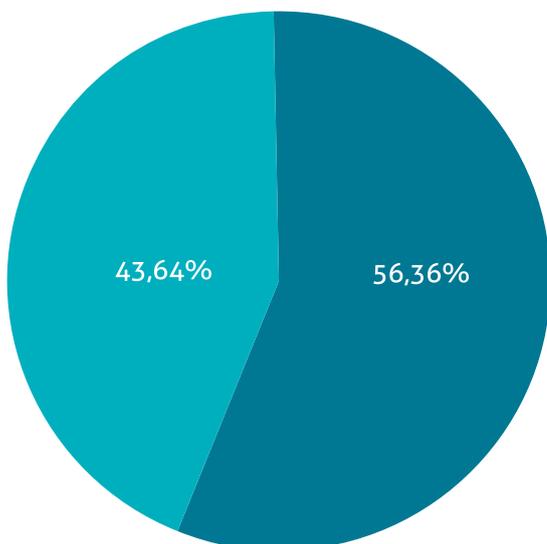
fazem exercícios de benchmarking e tudo o que não cumprir é rejeitado». Por outro, é o setor que mais valoriza a necessidade de efetuar alterações significativas aos produtos. De resto, cerca de 90% refere que tem de abordar os mercados internacionais com novos produtos ou com produtos com adaptações significativas.



MODO DE ENTRADA

No setor do Mobiliário, as abordagens aos mercados mais utilizadas são as duas mais referidas pela média das empresas estudadas. No entanto, as proporções de utilização são inversas à média global. A abordagem maioritária é a que implica exportações realizadas indiretamente através de distribuidor, que representa cerca de 56% dos Modos de Entrada registados. Apesar

desta preponderância, uma das empresas contactadas indica que a tendência é a de inverter esse peso dos distribuidores: «o maior problema de ter distribuidores é que perdemos o contacto com o cliente, com o que ele quer e como espera que o produto evolua... a longo prazo nunca funciona». As exportações realizadas diretamente via equipa comercial representam, por sua vez, os restantes 44% dos Modos de Entrada utilizados.



- 1. Exportações realizadas indiretamente através de distribuidor
- 2. Exportações realizadas diretamente via equipa comercial
- 3. Exportações realizadas diretamente via comércio on-line
- 4. Licenciamento / franchising
- 5. Filial comercial
- 6. Filial industrial

MERCADO DE DESTINO

Os mercados mais utilizados no setor concentram-se essencialmente no grupo dos países mais próximos cultural e fisicamente. Cerca de 75% dos mercados citados como mais relevantes para as empresas concentra-se no grupo 1. Por outro lado, cerca de 13% das empresas considera como mercados mais relevantes, mercados mais distantes fisicamente como o exemplo o mercado da Rússia citado por duas PME.

No top 5 do setor, destacamos que, mais uma vez, temos uma maioria de países da União Europeia, sendo que Angola, país culturalmente próximo, também apresenta relevância neste setor.



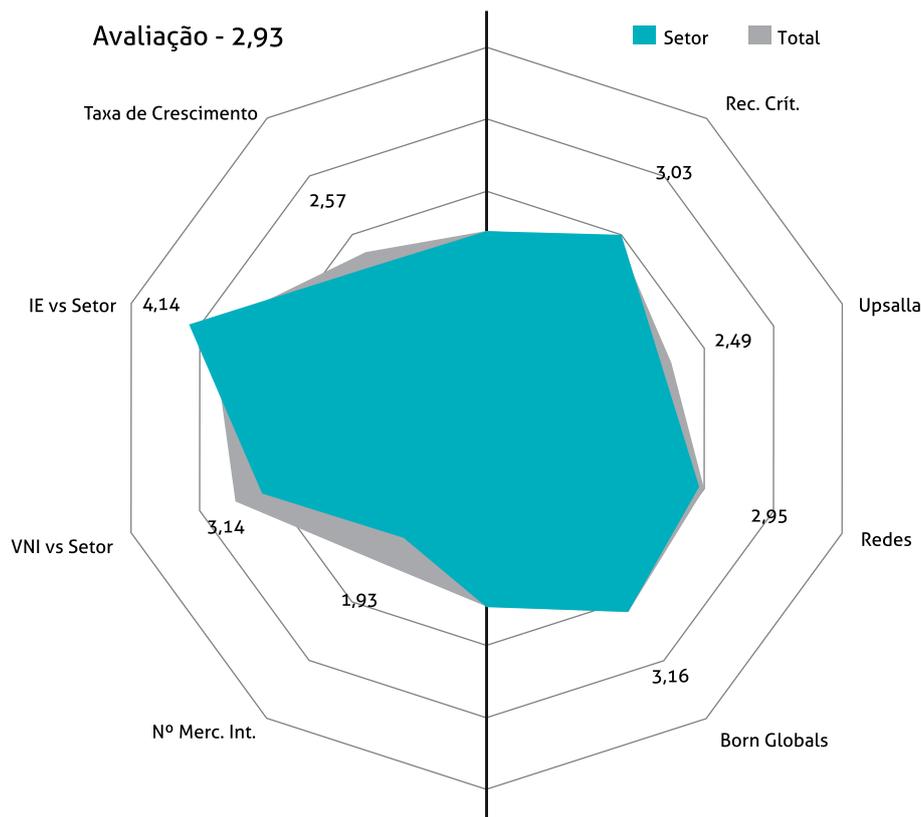
AVALIAÇÃO POR SETOR

O grau de internacionalização obtido, pontuação de 2,93 num total de 5, reflete uma nota inferior à média das empresas estudadas e resulta de uma preponderância de cerca de 57% de empresas de grau 2 de maturidade do processo de internacionalização. Tal tendência é suportada pela dinâmica das exportações verificada nos últimos anos, nomeadamente, o Volume de Negócios Internacional e a diversidade dos mercados em que o setor está presente. No entanto, a Intensidade Exportadora encontra-se acima da média do setor, sendo o único indicador quantitativo que concorre para o aumento da avaliação.

Ao nível da avaliação segundo os modelos teóricos de internacionalização, o setor do Mobiliário é o setor em que a avaliação segundo as 3 correntes teóricas mais utilizadas é mais uniforme. A corrente teórica mais pontuada

acaba por ser a das Born Globals pela referida valorização superior ao perfil e experiência pessoal do empresário. No entanto, existem também características atribuíveis a outras correntes. A valorização da qualidade do produto, baseada no design e na necessidade de renovar constantemente coleções, faz com que a avaliação ao nível da internacionalização baseada em recursos críticos se aproxime da média global. De igual modo, a valorização do percurso dos clientes aponta a avaliação no sentido da internacionalização em rede. São, no entanto, tendências que não se destacam dos restantes setores analisados.

Assim, consideramos que nenhuma das correntes teóricas se destaca no setor do mobiliário, tal como aconteceu no setor das máquinas e material elétrico, havendo uma dispersão pelas várias correntes teóricas.



5.8.

SETOR DAS BEBIDAS

DESEMPENHO

A nossa avaliação foi circunscrita ao setor das bebidas, visto não termos tido participação no estudo de qualquer empresa do restante setor alimentar.

Deresto, o setor das bebidas, mais concretamente o dos vinhos, apresenta um desempenho bastante superior à do setor Alimentar.

Os Volumes de Negócios Nacionais médios, apresentam uma proporção anual de cerca de 65% da média das empresas estudadas.

Já o Volume de Negócios Internacional, apresenta uma proporção de cerca de 50% da média global, tendo-se observado taxas de crescimento ligeiramente inferiores à média geral das PME estudadas.

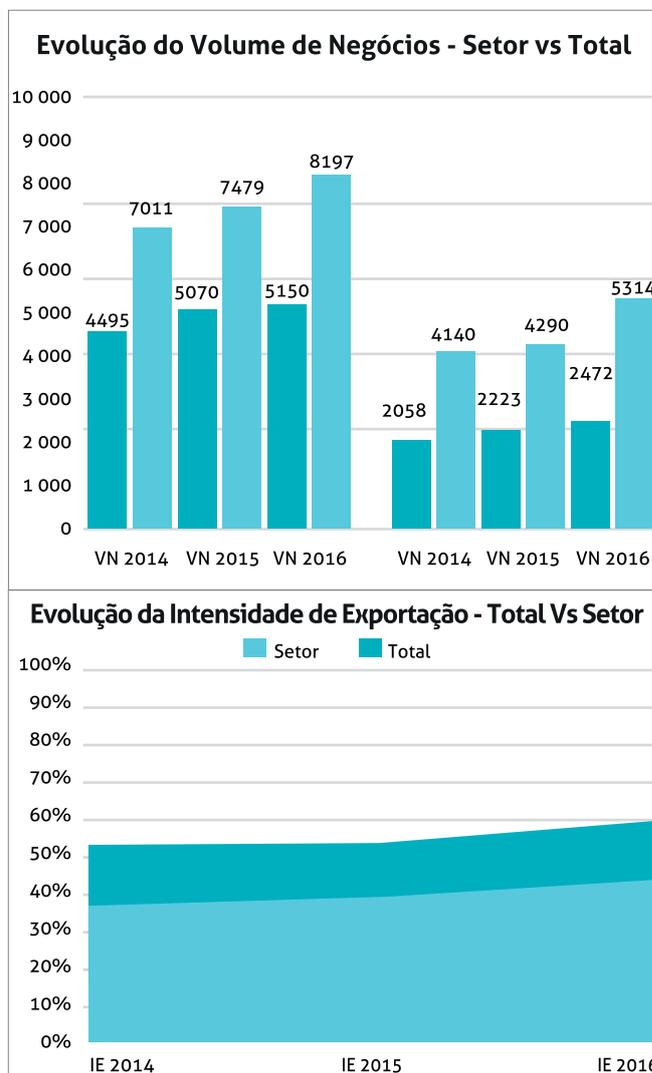
A Intensidade Exportadora tem vindo a crescer, fixando-se nos 44% em 2016, próxima do valor setorial mais baixo verificado.

É de referir que, ainda assim, tal intensidade exportadora é superior à média da Intensidade de Exportação das PME do setor que ronda os 32%.

Mais uma vez, o perfil de internacionalização do setor indicia antiguidade, mas não necessariamente maturidade. A média de anos em atividade das empresas deste setor, de cerca de 47 anos, é a média mais alta verificada. Já o período até ao início processo de internacionalização é de cerca de 12 anos, sendo o segundo mais alto dos setores analisados. Uma das empresas contactadas iniciou atividade em simultâneo com o seu processo de internacionalização em 1842.

MOTIVAÇÕES E OBSTÁCULOS ENFRENTADOS

Ao nível das motivações para internacionalizar, o setor das bebidas apresenta uma estrutura de valorização semelhante à média geral, com apenas duas oscilações que merecem destaque.



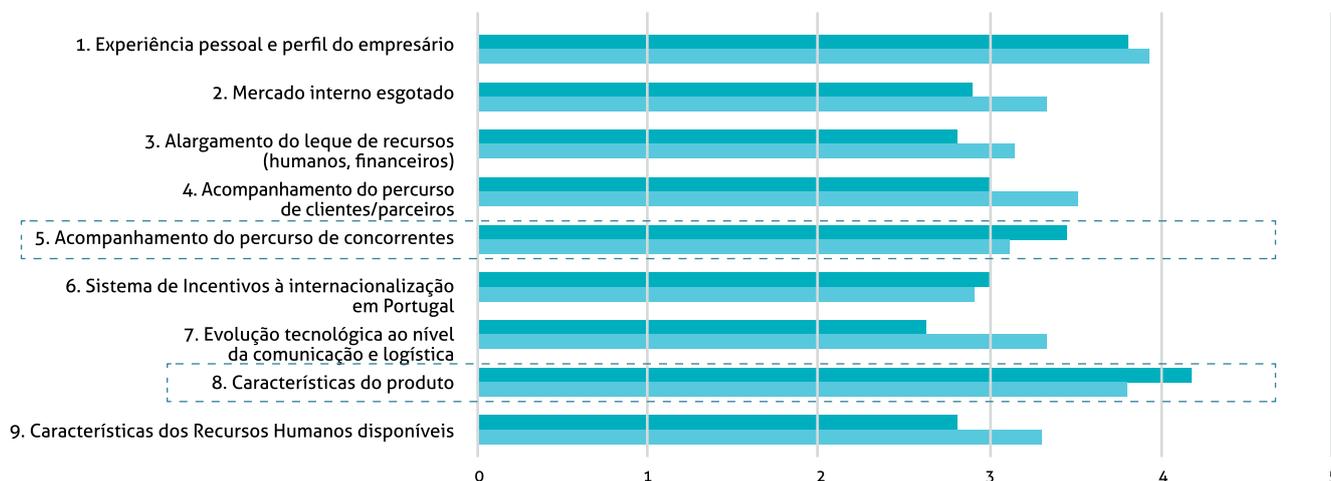
Os destaques que acompanham a média geral são experiência pessoal do empresário e as características do produto.

É de destacar, no entanto, uma valorização superior das características do produto, tratando-se do setor que mais valoriza este fator. Por último, é também atribuída uma valorização superior à média, ao percurso dos concorrentes como impulsor do processo de internacionalização.

Quanto aos obstáculos enfrentados, as PME do setor das bebidas apresentam uma estrutura de pontuação semelhante à média global. Apenas são consensuais os obstáculos associados à concorrência no mercado de destino e a burocracia.

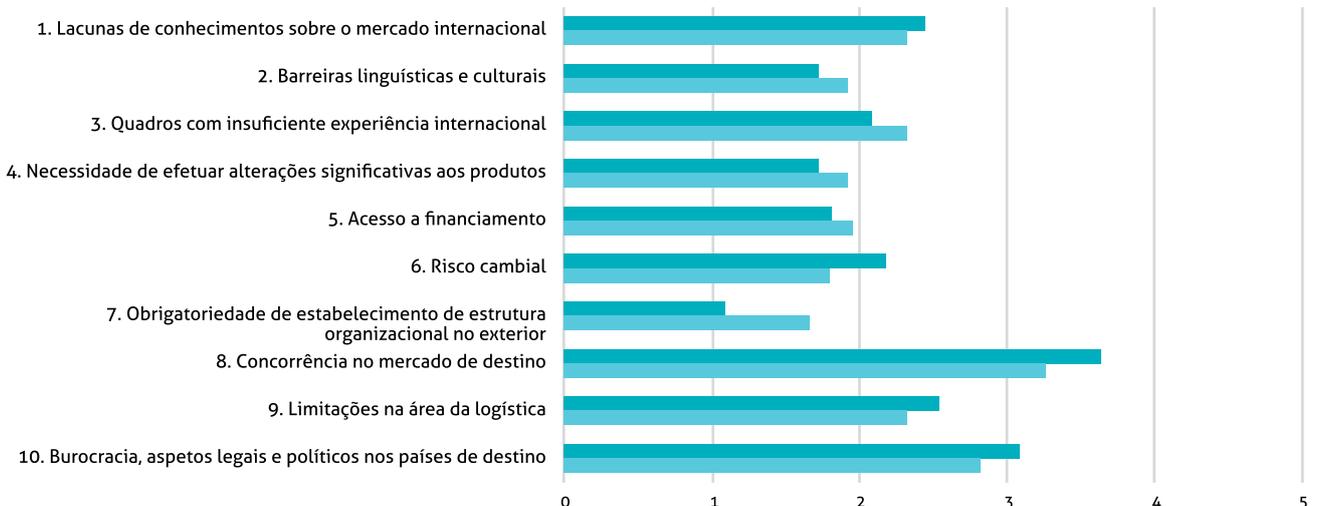
Motivações para a internacionalização

■ Setor ■ Total



Principais obstáculos encontrados à internacionalização

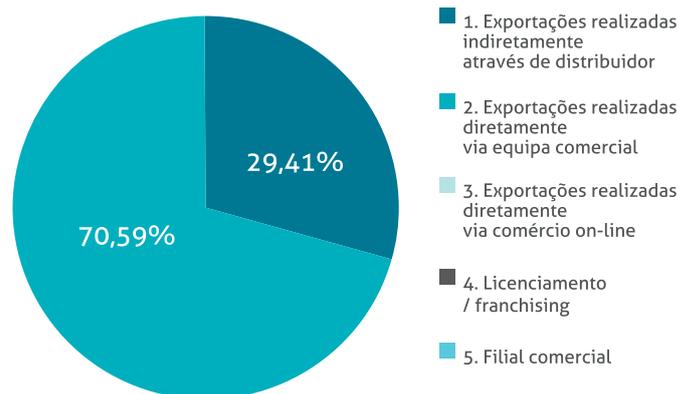
■ Setor ■ Total



MODO DE ENTRADA

No setor das bebidas, é de salientar apenas uma menor dependência das exportações realizadas indiretamente através de distribuidor, que representa cerca de 29% dos Modos de Entrada registados. A abordagem maioritária é também a que implica exportações realizadas diretamente via equipa comercial, representando 71% dos Modos de Entrada utilizados.

Por último, o setor não recorre à utilização de filiais comerciais ou industriais.



POR MERCADO DE DESTINO

Cerca de 53% dos mercados citados como mais relevantes para as empresas concentra-se no Grupo 1. É de destacar apenas cerca de 4% das empresas considera como mercados mais relevantes, mercados do Grupo 3. Por outro lado, trata-se do setor com maior dispersão de mercados no Grupo 2. De resto, dos 8 setores estudados, este é o único que tem 3 países extracomunitários no top 3. Tal facto torna-se mais relevante se tivermos em consideração que o mercado das bebidas alcoólicas é dos mais regulados, a nível mundial. Um dos responsáveis contactados refere que «nunca apostamos em ter vendedores com mercados dedicados. Vão para onde houver oportunidades».

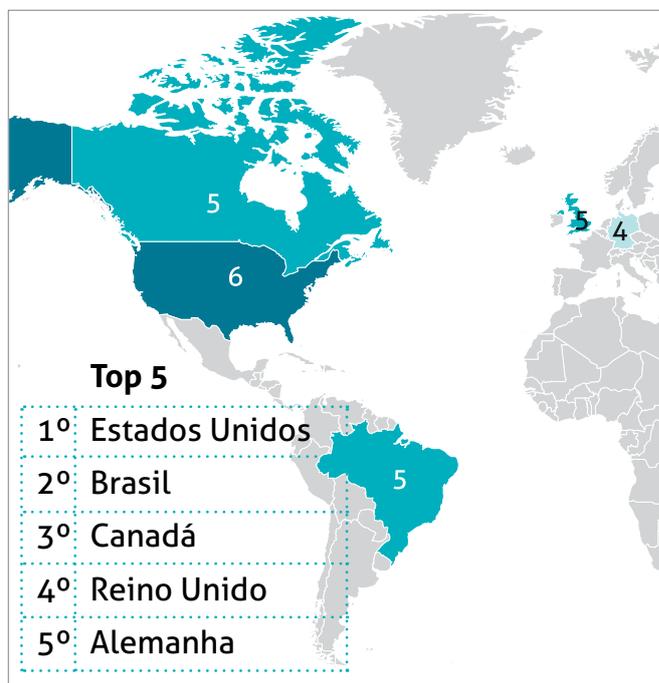
AVALIAÇÃO POR SETOR

O grau de internacionalização obtido, pontuação de 2,93 num total de 5, reflete uma nota inferior à média das empresas estudadas e resulta de uma preponderância de cerca de 64% das empresas de grau 2 de maturidade do processo de internacionalização. Tal tendência é suportada pela dinâmica inferior das exportações verificada nos últimos anos, nomeadamente o Volume de Negócios Internacional e a Intensidade Exportadora abaixo da média.

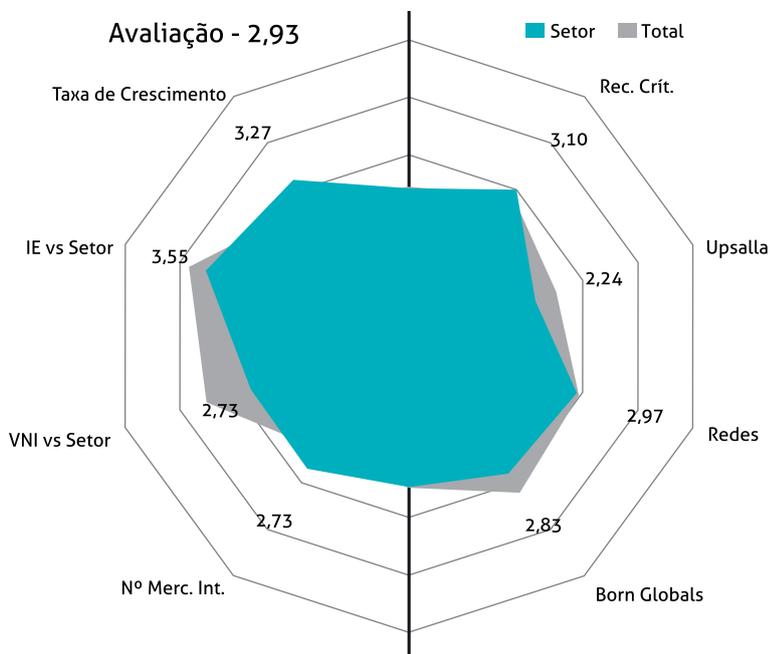
Verificamos a habitual prevalência dos modelos mais atuais em relação ao Modelo Uppsala. No entanto, este é o setor em que o modelo clássico menos se aplica, apesar de o setor dos vinhos em particular, ser dos mais antigos no mercado internacional.

A corrente teórica mais pontuada é a do modelo de internacionalização baseada em recursos críticos das empresas. Tal sucede devido a uma valorização do produto como um dos principais fatores motivadores.

A tal não será alheio o facto de a atividade de



grande parte das PME estudadas ser na região demarcada do Douro. Os produtos beneficiam assim de uma característica própria inimitável no mercado internacional, sendo essa a base de sustentação para o início do processo de internacionalização. Outro dos fatores valorizados é o rácio de Volume de Negócios Internacional por trabalhador, que é o mais elevado de entre os setores analisados.



ANÁLISE REGIONAL (NUT III)

Tal como sucedeu com os setores de atividade, o exercício de sistematização do perfil de internacionalização da PME da região Norte através de um sistema de avaliação permite avaliar, sob os mesmos parâmetros, o perfil das

PME nas 8 regiões NUT III analisadas. Importa, portanto, apresentar as especificidades locais e a forma como influenciam o processo de internacionalização das PME exportadoras da região Norte.

Regiões	Proporção da Amostra	Porporção por Grau de Maturidade				Setores mais relevantes
		Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	
Alto Minho	7%	13%	38%	50%	-	Têxtil
Alto Tâmega	2%	50%	-	50%	-	Bebidas e Metais
AMPorto	34%	12%	29%	56%	2%	Metais, Máq. e Mat. Elétrico e Mat. de Transporte
Ave	12%	7%	21%	71%	-	Têxtil e Máq. e Mat. Elétrico
Cávado	18%	5%	45%	50%	-	Têxtil e Metais
Douro	7%	-	88%	13%	-	Bebidas
Tâmega e Sousa	18%	9%	18%	68%	5%	Calçado e Mobiliário
Terras de Trás-os-Montes	3%	67%	-	33%	-	Metais

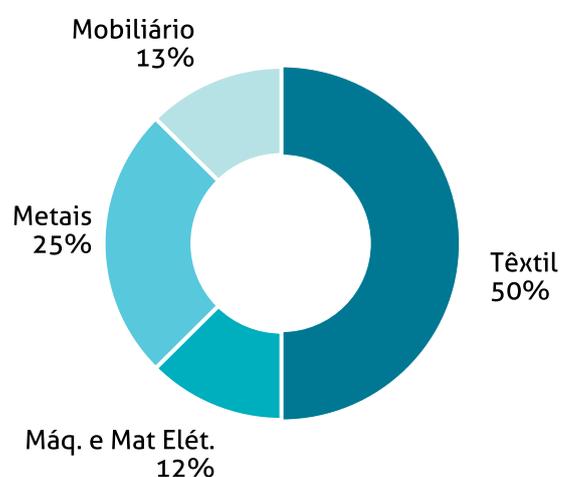
6.1.

ALTO MINHO

Das respostas obtidas de PME da região do Alto Minho resulta uma amostra com um tecido empresarial local variado, com uma incidência superior do setor têxtil.

Apesar da preponderância desse setor ser inferior ao antecipado, as tendências verificadas indicam alguma preponderância da participação deste setor em relação aos restantes 3.

Impulsionada pelo setor têxtil, a região do Alto Minho apresenta uma dinâmica exportadora superior às demais regiões analisadas, sendo que tal tendência se manifesta na amostra de empresas do setor que participam no estudo



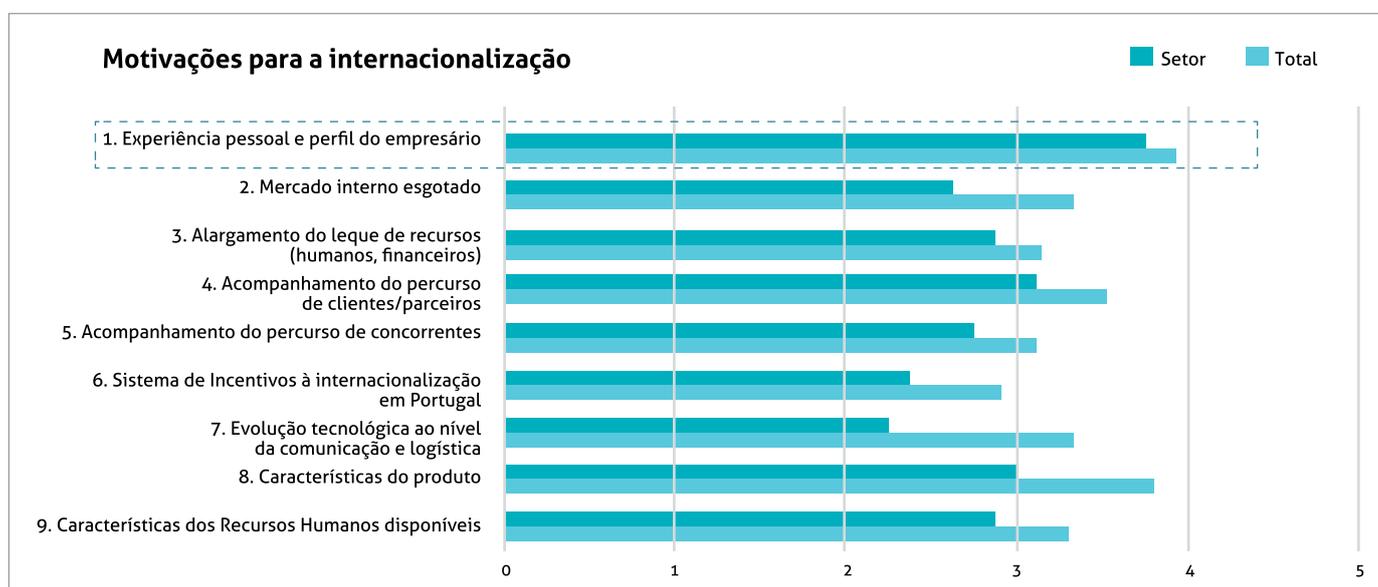
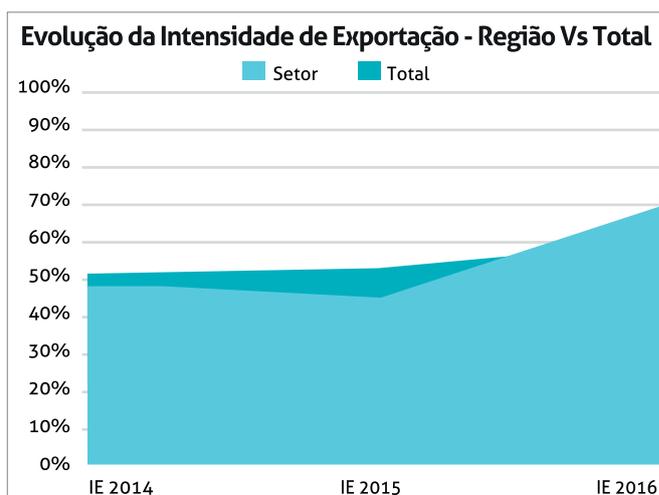
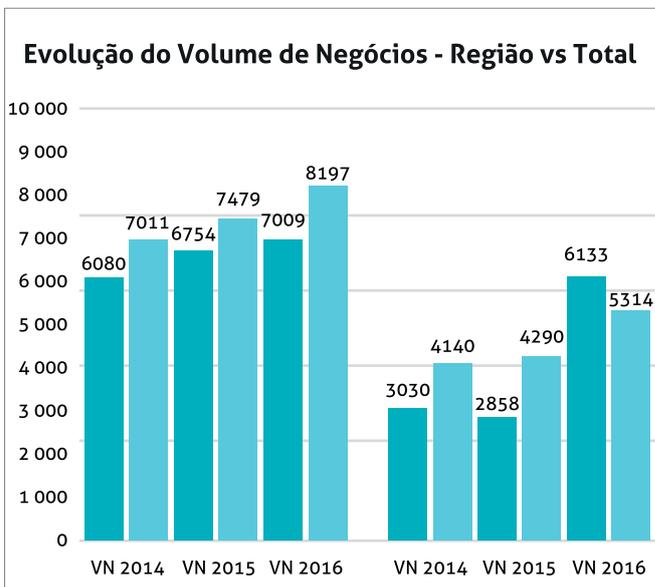
apenas em 2016. O Volume de Negócios médio no mercado nacional, apresenta uma proporção anual inferior em 5-10% à média

das empresas estudadas e uma taxa de crescimento semelhante à referida média global. Já o Volume de Negócios Internacional, apresenta uma evolução atipicamente negativa em 2015, “disparando” em 2016, tratando-se de uma tendência verificada igualmente na análise ao setor Têxtil.

Em consequência a Intensidade Exportadora acompanha essa evolução atípica e evolui em 2016 para valores acima da média geral, fixando-se nos 70%.

Por último, é de referir que a média de anos em atividade das empresas desta região é de cerca de 19 anos, sendo que em média começaram o seu processo de internacionalização há 16 anos, refletindo uma média de 3 anos entre o início de atividade e o início da atividade internacional. Trata-se do período mais curto para arranque do processo de internacionalização de entre as regiões analisadas.

Tal como acontecia no setor Têxtil, é de destacar a valorização superior ao perfil e experiência pessoal do empresário. É um facto reforçado pela média de anos que medeiam o início de atividade e o início do processo de internacionalização ser a mais baixa de todas



as regiões e inferior ao setor têxtil, de cerca de dois anos.

Quanto aos obstáculos pelas PME da região

do Alto Minho, o único obstáculo valorizado positivamente é o relacionado com burocracia e aspetos legais dos mercados de destino.

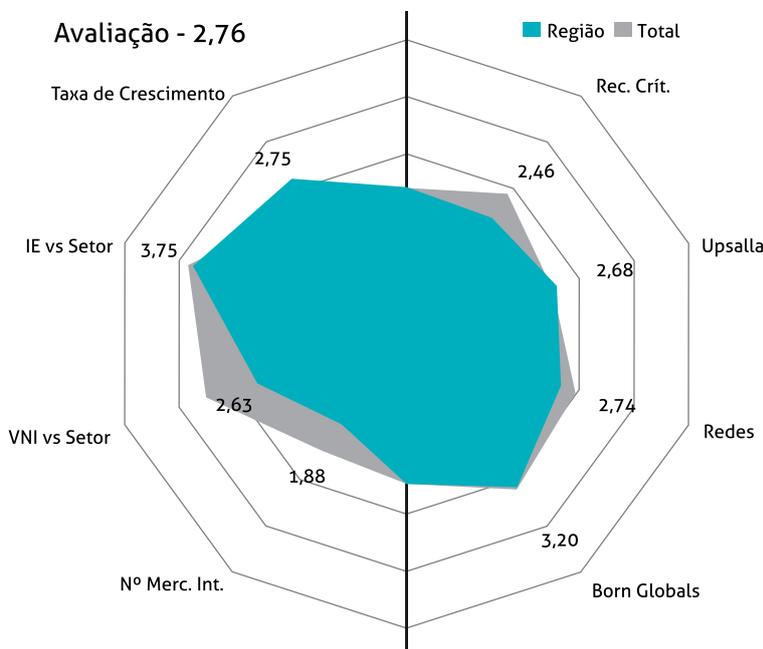


AVALIAÇÃO POR REGIÃO

O grau de internacionalização obtido no Alto Minho, pontuação de 2,76 num total de 5, reflete uma nota inferior à média das empresas estudadas e resulta de uma preponderância de cerca de 50% das empresas de grau 1 e 2 de maturidade do processo de internacionalização. Tal tendência verifica-

-se apesar da influência do setor têxtil. Tal impacto é apenas notado ao nível da avaliação aos indicadores da IE.

Ao nível da avaliação segundo os modelos teóricos



de internacionalização, a corrente teórica mais pontuada é a das Born Globals. As PME do setor têxtil que desenvolvem atividade nesta região apresentam processos mais rápidos, marcados por intensidade exportadoras altas e pelas características empreendedoras incluídas no perfil do empresário como motivação mais pontuada pelas empresas. Nes-

ta região, a média de anos que medeia o início de atividade e o início do processo de internacionalização é a mais baixa de todas as regiões estudadas, cerca de 2 anos.

6.2.

CÁVADO

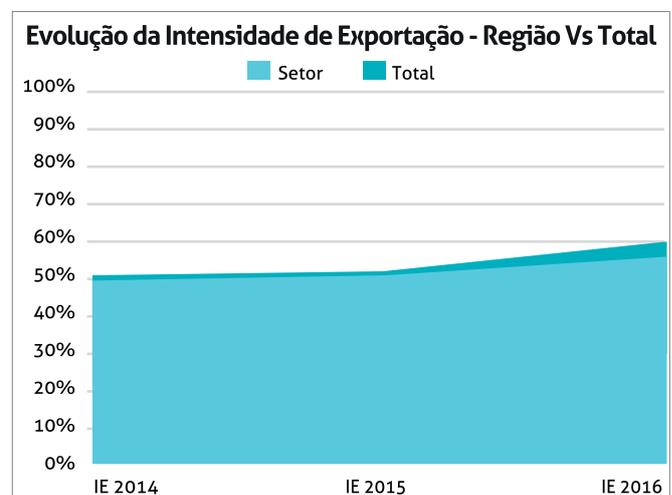
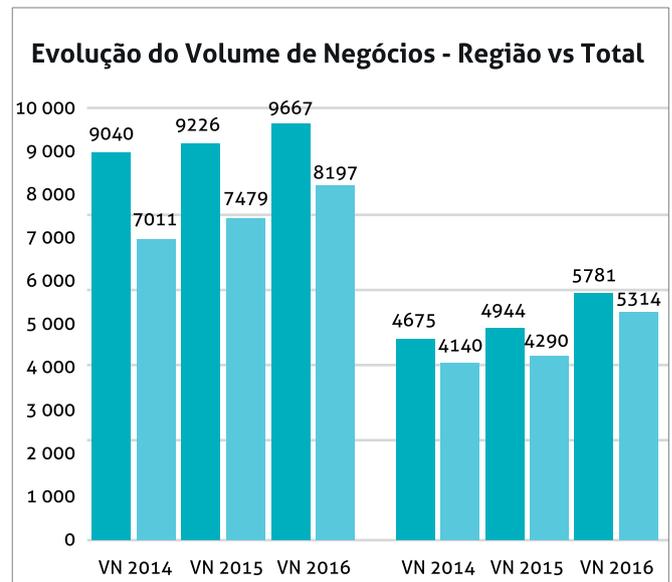
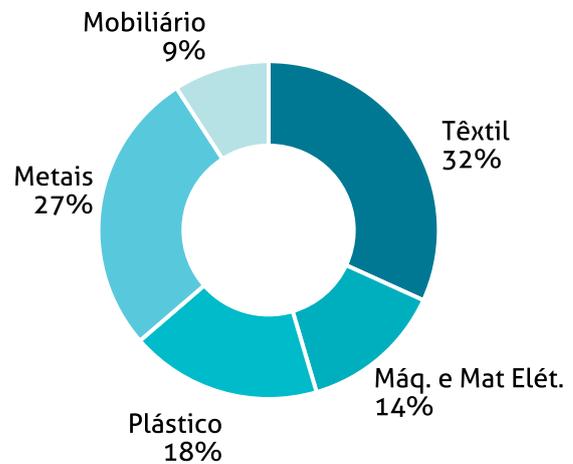
Na região do Cávado obtivemos uma amostra com um tecido empresarial local variada, com uma incidência superior do setor têxtil.

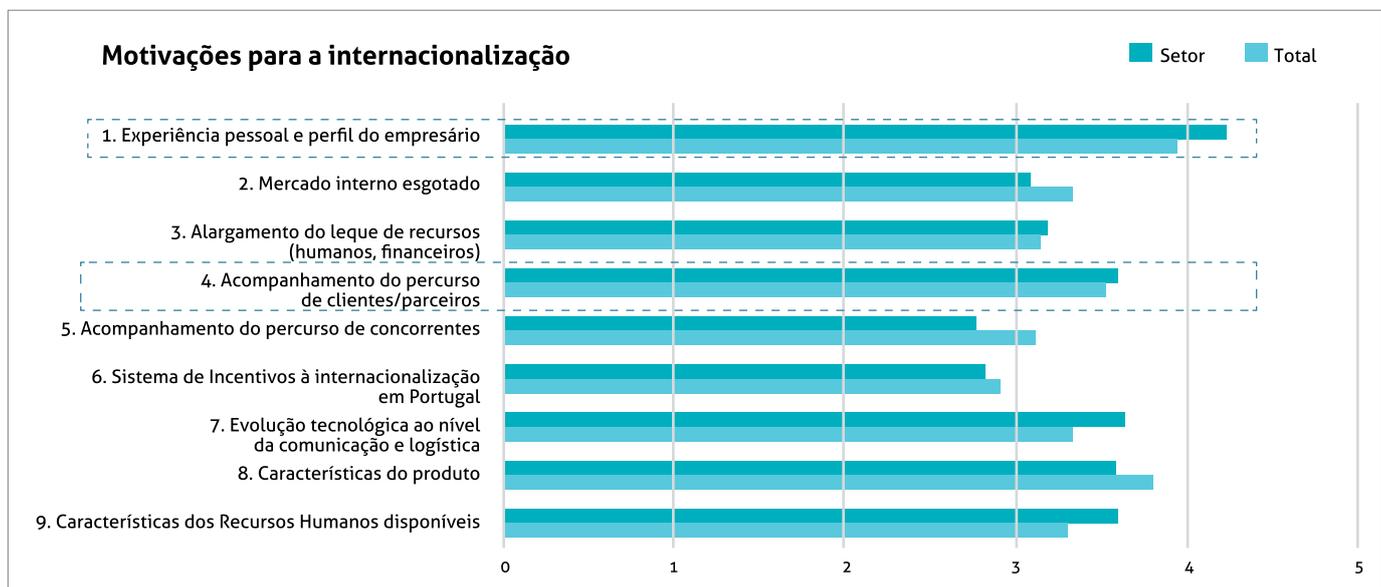
Apesar de não se notar qualquer preponderância setorial na globalidade da avaliação da região, o setor têxtil influencia positivamente os indicadores financeiros verificados. Como tal, a região do Cávado apresenta uma dinâmica exportadora superior à média das regiões analisadas, sendo que tal tendência se manifesta igualmente na nossa amostra de empresas do setor que participam no estudo.

Os Volumes de Negócios Nacionais médios apresentam uma proporção anual superior em 20-30%, à média das empresas estudadas, apesar de uma taxa de crescimento a um ritmo inferior em cerca de 50%. Já o Volume de Negócios Internacional, apresenta uma evolução positiva, a uma taxa de crescimento semelhante à evolução média global.

A Intensidade Exportadora acompanha essa evolução média geral, fixando-se nos 70% em 2016 beneficiando de uma influência clara das empresas do setor do têxtil, plástico e mobiliário que têm atividade nesta região e que apresentam uma Intensidade Exportadora média superior a 75%.

Ao nível das motivações para internacionalizar, é de destacar a valorização superior do perfil e experiência pessoal do empresário, e dos efeitos das evoluções ao nível da comunicação e logística. Destacamos igualmente uma valorização superior ao efeito do modelo dos recursos críticos nas motivações, com destaque para as características dos recursos humanos.





Quanto aos obstáculos enfrentados, as PME da região do Cávado apresentam uma estrutura

quase decalcada da média global das PME estudadas.



AVALIAÇÃO POR REGIÃO

O grau de internacionalização obtido, pontuação de 3,11 num total de 5, reflete uma nota superior à média das empresas. O grau de maturidade do processo de internacionalização mais representativo é o grau 3 (cerca de 50% das empresas) sendo que quatro das empresas analisadas estão a um pequeno passo de atingir o grau 4 de

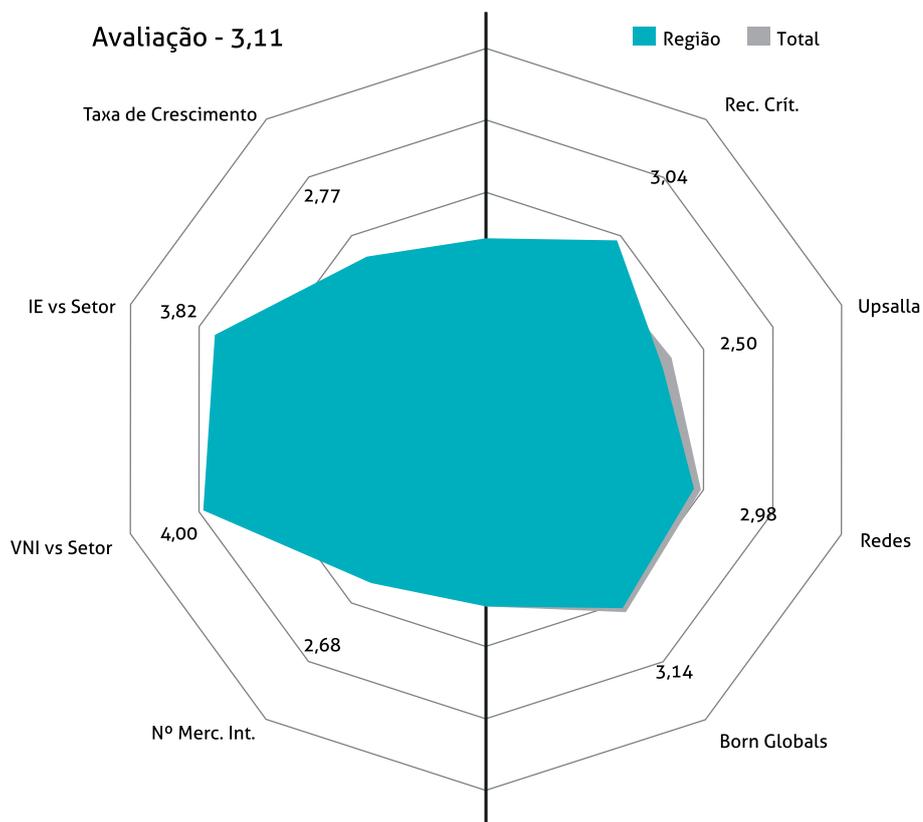
maturidade. Esta tendência é suportada pelo facto de os setores mais representados nesta região serem os setores com melhor desempenho global, nomeadamente os setores têxtil e dos plásticos. Tal impacto é notório ao nível da avaliação aos indicadores de VNI e IE.

Ao nível da avaliação segundo os modelos teóricos de internacionalização, verifica-

-se mais uma vez a prevalência notória dos modelos mais atuais em relação ao Modelo Uppsala, sendo uma tendência verificável em todos os setores e em todas as regiões. A corrente teórica mais pontuada é a das Born Globals por valorizar os processos de internacionalização mais rápidos, marcados por intensidade exportadoras altas e pelas características empreendedoras incluídas no perfil do empresário como motivação mais pontuada pelas empresas. Neste âmbito

destaca-se a influência do setor têxtil, visto que das empresas mais pontuadas nesta região são todas deste setor.

A avaliação valoriza igualmente a relevância do modelo baseado em recursos críticos, muito por influência do setor dos plásticos nesta região. Outro fator que influencia positivamente é a valorização das características dos recursos humanos como motivação para o processo de internacionalização



AVE

Na região do Ave, o tecido empresarial estudado é variado, com uma incidência superior do setor têxtil.

Apesar do peso setor têxtil ser inferior ao antecipado, algumas das tendências verificadas assemelham-se mais a este setor, do que aos restantes 3. Nomeadamente ao nível dos obstáculos e consequentemente na avaliação global.

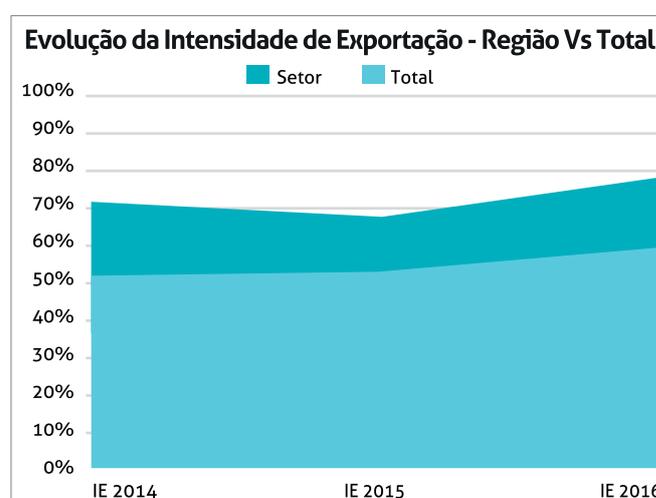
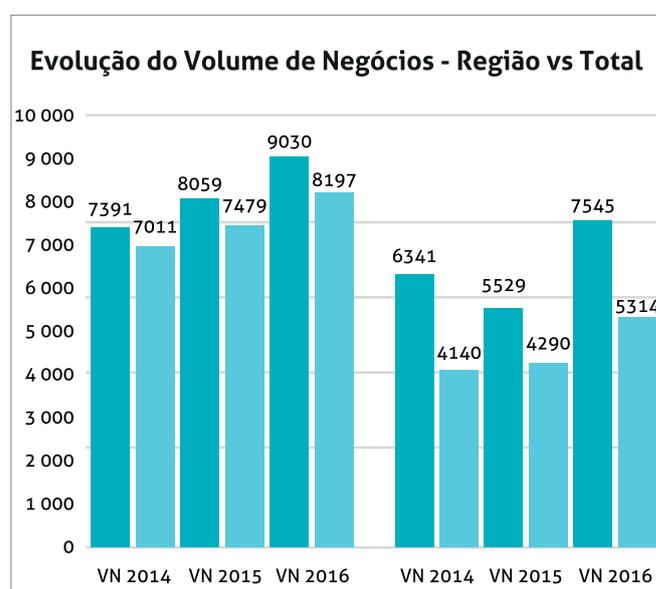
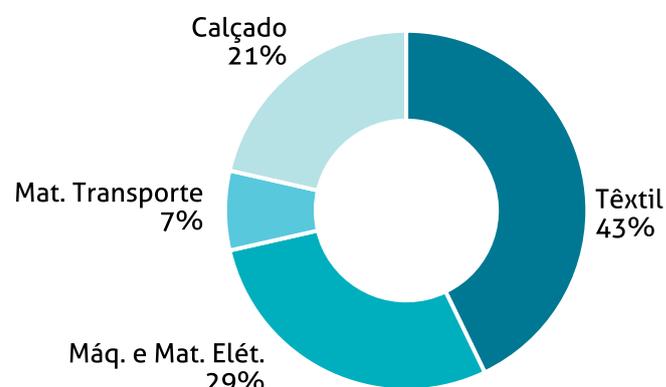
DESEMPENHO

A região do Ave é uma referência no tecido empresarial da região Norte e do País. Apresenta uma dinâmica exportadora superior às demais regiões analisadas, sendo que tal tendência se manifesta igualmente na nossa amostra de empresas do setor que participaram no estudo.

O Volume de Negócios médio no mercado nacional apresenta uma proporção anual superior em 5-10%, à média das empresas estudadas e uma taxa de crescimento que resulta num ritmo superior em cerca de 50%. Já o Volume de Negócios Internacional apresenta uma evolução atipicamente negativa em 2015, “disparando” em 2016, tratando-se de uma tendência verificável na análise ao setor Têxtil.

Em consequência, a Intensidade Exportadora acompanha essa evolução atípica apesar de se manter sempre acima da média geral, fixando-se nos 79% em 2016. Existe, neste parâmetro, uma influência clara das empresas do setor do calçado estudadas que atuam nesta região que apresentam uma intensidade exportadora média de 94%, superior à das restantes empresas estudadas do próprio setor.

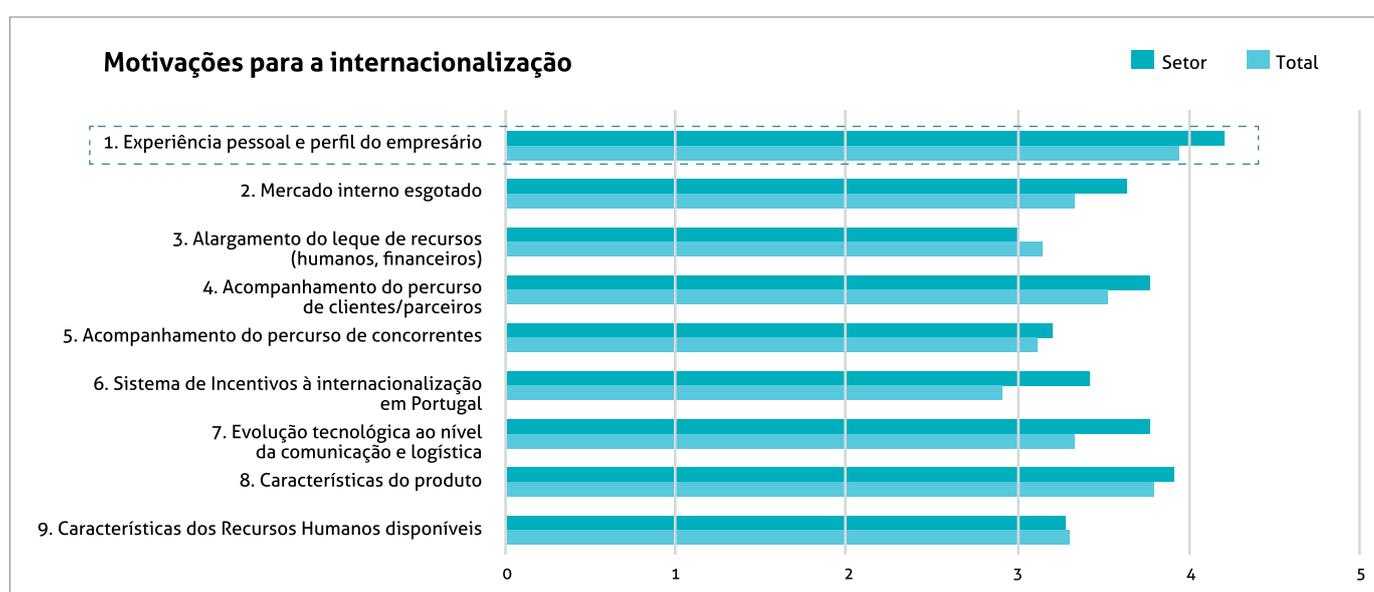
Por último, a média de anos em atividade das empresas desta região é de cerca de 29 anos. Por sua vez, as PME desta região iniciaram o



seu processo de internacionalização há 23 anos, resultando numa média de 6 anos entre o início de atividade e o início da atividade internacional, o que é notável.

Ao nível das motivações para internacionalizar, tal como acontecia nos setores têxtil e do calçado, é de destacar a valorização superior do perfil e experiência pessoal do empresário. É um facto reforçado pela média de anos que medeiam o início de atividade e o início do processo de internacionalização ser a mais

baixo de todos os setores, cerca de seis anos. Destacamos igualmente uma valorização superior ao efeito das redes nas motivações para internacionalizar, com destaque para o percurso dos clientes e para os efeitos das evoluções tecnológicas ao nível da comunicação e logística.



Quanto aos obstáculos enfrentados, as PME da região do Ave, tal como verificado no setor Têxtil, valorizam mais as lacunas quanto à preparação adequada dos Recursos Humanos,

nomeadamente a insuficiente experiência internacional. No entanto, a valorização deste fator é ainda assim inferior à média do referido setor.

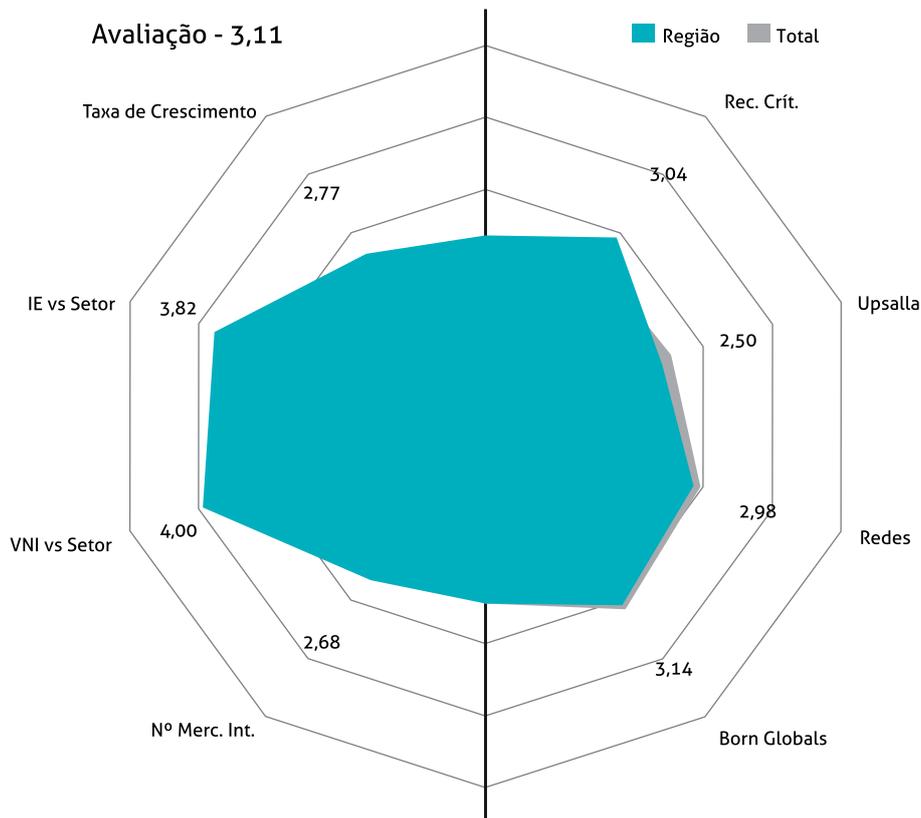


AVALIAÇÃO POR REGIÃO

O grau de internacionalização obtido, pontuação de 3,11 num total de 5, reflete na pontuação regional mais alta entre as empresas estudadas. Assim, das empresas estudadas nesta região, cerca de 71% empresas enquadraram-se no grau 3 de maturidade do processo de internacionalização. Tal tendência é suportada pelo facto de os setores mais representados nesta região serem os setores com melhor desempenho global, nomeadamente os setores Têxtil, Máquinas e Material Elétrico e do Calçado. Tal impacto é notório ao nível dos indicadores de Volume de Negócios Internacional e Intensidade Exportadora.

Mais uma vez por influência do setor têxtil, a avaliação à luz do Modelo Uppsala é a mais alta e destaca-se das outras regiões analisa-

das. Tal poderá ser explicado pela maturidade das empresas da região que, em média, iniciaram o seu processo de internacionalização há mais de 23 anos. A corrente teórica mais pontuada é a das Born Globals por valorizar os processos de internacionalização mais rápidos, marcados por intensidade exportadoras altas e pelas características empreendedoras incluídas no perfil do empresário como motivação mais pontuada pelas empresas, nomeadamente os verificados no setor do calçado e no setor têxtil. Nesta região, a média de anos que medeia o início de atividade e o início do processo de internacionalização é a mais baixa de todas as regiões estudadas, cerca de seis anos. A Internacionalização em Rede aparece pontuada acima da média sobretudo pela incidência da exportação em mercados recorrentes no seio do setor.



6.4.

ÁREA METROPOLITANA DO PORTO

A região da Área Metropolitana do Porto tem todos os setores representados e não se nota preponderância de qualquer setor nas tendências verificadas.

É de referir, no entanto, uma proporção maior do número de empresas do setor dos metais comuns e suas obras.

DESEMPENHO

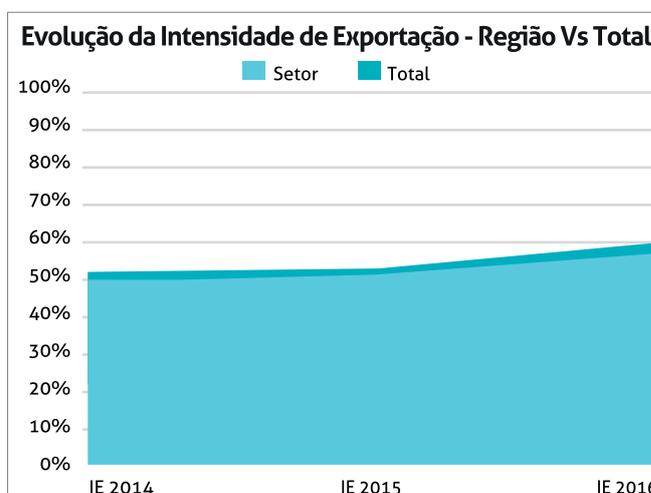
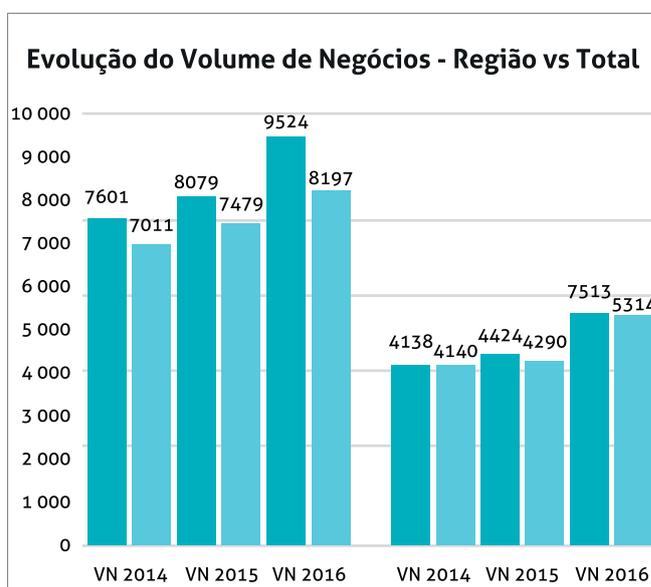
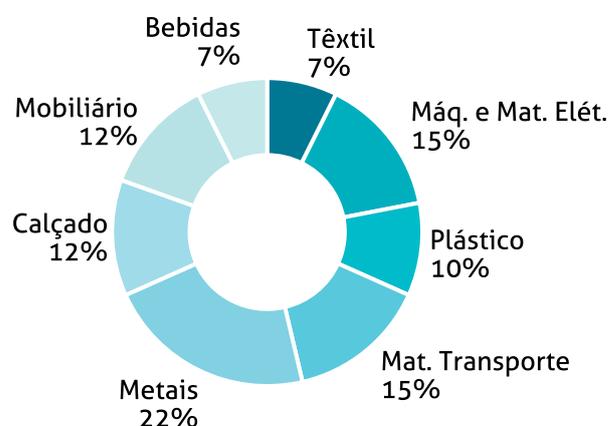
Como seria de esperar, dada a variedade de setores representados na região da Área Metropolitana do Porto, os indicadores financeiros tendem para a média global das PME estudadas.

O único indicador que se destaca é o do Volume de Negócio médio no mercado nacional, que apresenta uma proporção anual superior em 10-16% à média das empresas estudadas e com uma taxa de crescimento que acelera em 2016.

O Volume de Negócios Internacional apresenta uma evolução positiva.

A Intensidade Exportadora acompanha essa evolução média geral, fixando-se nos 56% em 2016.

Por último, é de referir que a média de anos em atividade das empresas desta região é de cerca de 35 anos, sendo que em média começaram o seu processo de internacionalização há 22 anos, refletindo uma média de 13 anos entre o início de atividade e o início da atividade internacional.

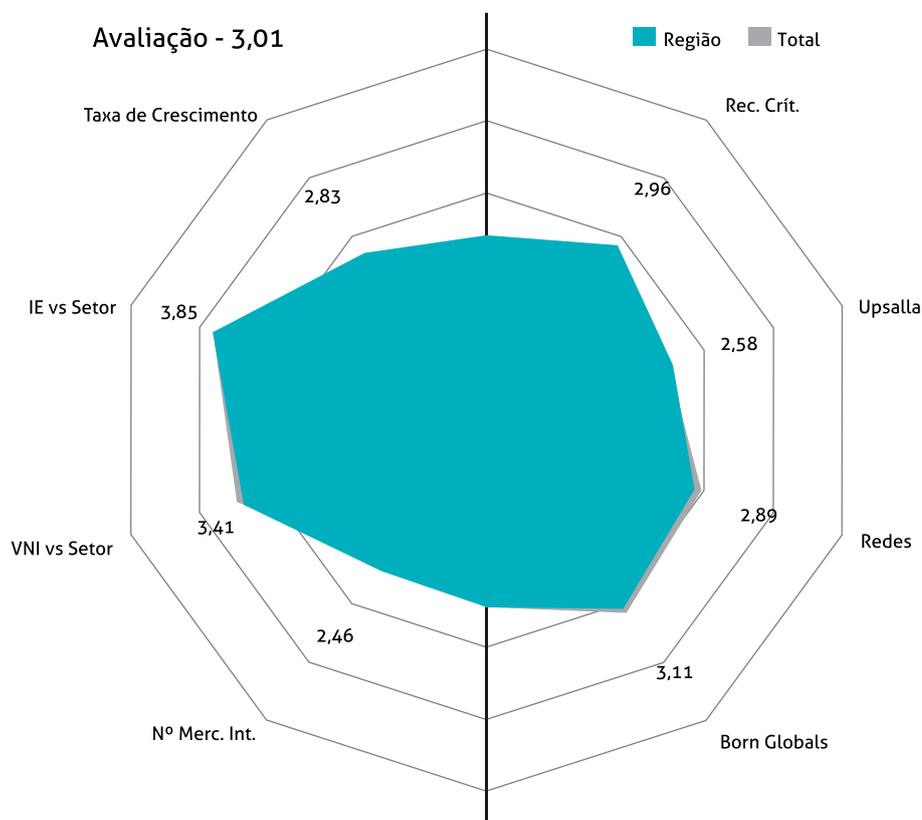




AVALIAÇÃO POR REGIÃO

O grau de internacionalização obtido foi uma pontuação de 3,01 num total de 5. Em termos de graus de maturidade do processo de internacionalização, 68% das PME estudadas nesta região apresenta grau 3, sendo que uma das poucas empresas que apresenta o grau máximo (4) tem atividade na Área Metropolitana do Porto. Naturalmente, a tendência da avaliação é influenciada pelo facto de todos os setores estarem representados nesta região.

A corrente teórica mais pontuada é a das Born Globals apesar de não se destacar muito. A avaliação valoriza sensivelmente na mesma proporção a relevância do modelo baseado em recursos críticos e a evolução em redes.



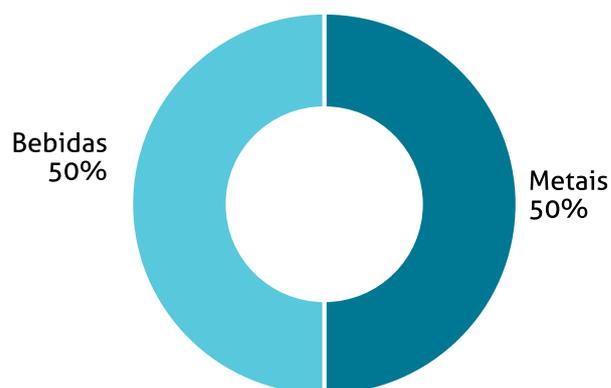
6.5.

ALTO TÂMEGA

A região do Alto Tâmega surge pouco representada no total de PME participantes no estudo. Tal facto dificulta a identificação de tendências.

Apesar de o número de participantes não ser elevado, é possível comprovar a tendência para a redução dos indicadores financeiros em relação às regiões do litoral, sobretudo as mais próximas da área metropolitana do Porto.

Assim, o Volume de Negócios no mercado nacional apresenta uma proporção anual de cerca de 60% da média das empresas



estudadas e uma taxa de crescimento inferior, apesar de positiva.

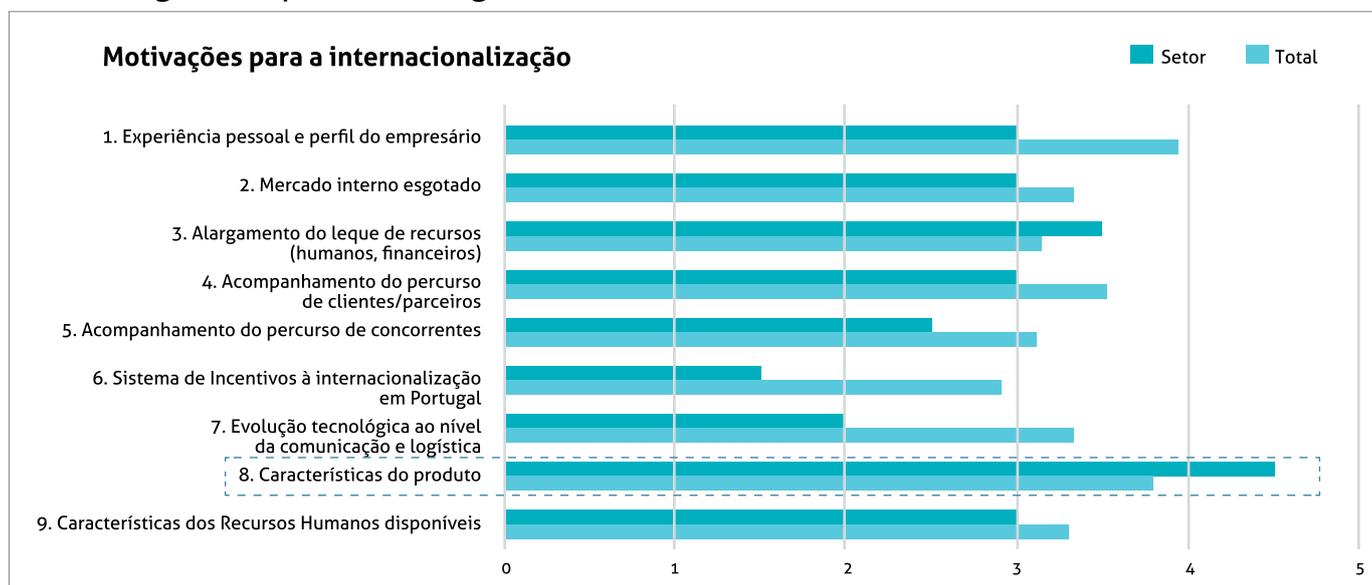
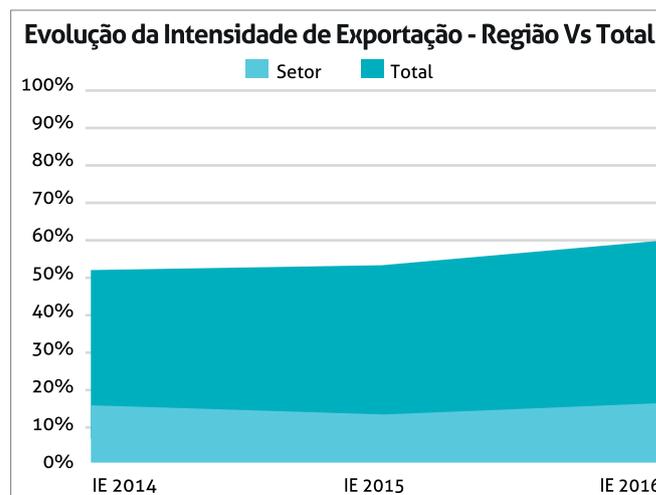
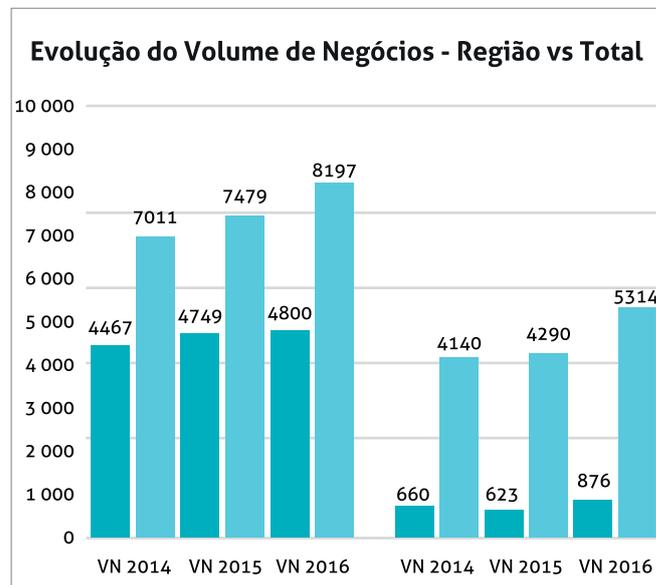
O Volume de Negócios Internacional, apresenta uma evolução positiva, mas que fica muito aquém da média global, quer no valor médio, quer na taxa de crescimento.

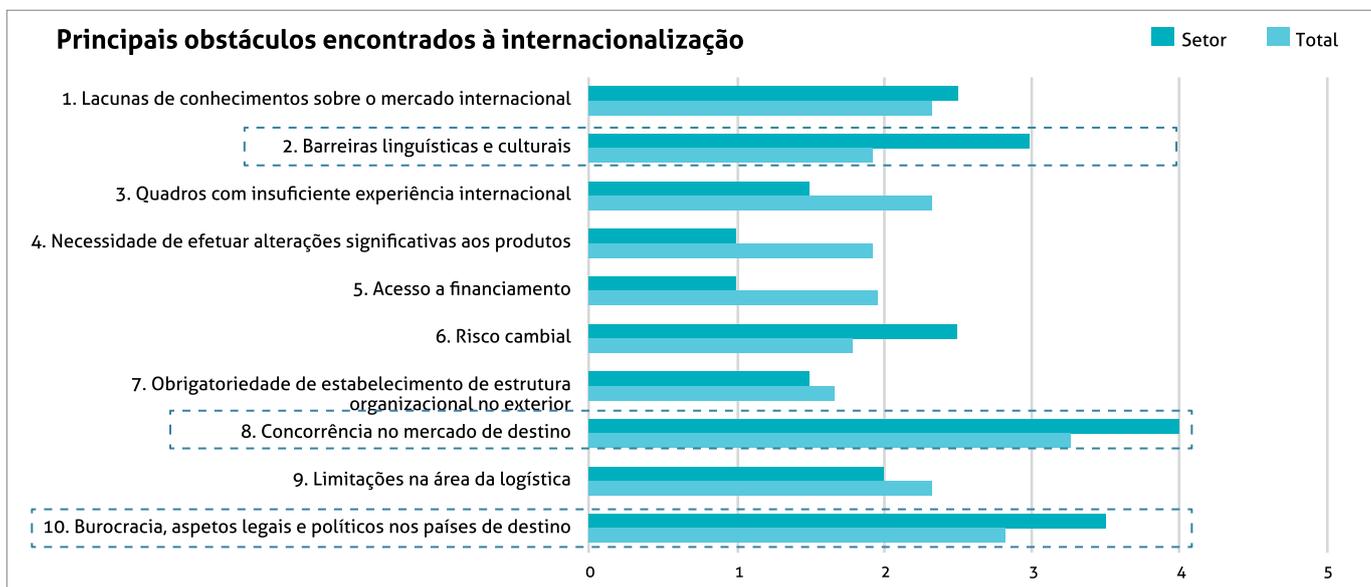
Assim, a Intensidade Exportadora é consideravelmente baixa, fixando-se nos 16% em 2016.

Por último, é de referir que as empresas analisadas desta região têm uma longa história de atividade (61 anos), sendo que em média começaram o seu processo de internacionalização há somente 14 anos. Tal reflete-se numa média de 48 anos entre o início de atividade e o início da atividade internacional, o que é altamente invulgar.

Tratando-se de empresas que já apresentam alguma maturidade no mercado nacional, fica claro que o processo de internacionalização ainda está a dar os primeiros passos.

Ao nível da avaliação dos obstáculos enfrentados, é de destacar, a relevância que as empresas do Alto Tâmega atribuem às barreiras linguísticas e culturais tratando-se de outra característica mais habitual em estágios iniciais do processo de internacionalização e um fator a ter em consideração no planeamento de estratégias de apoio nesta região.

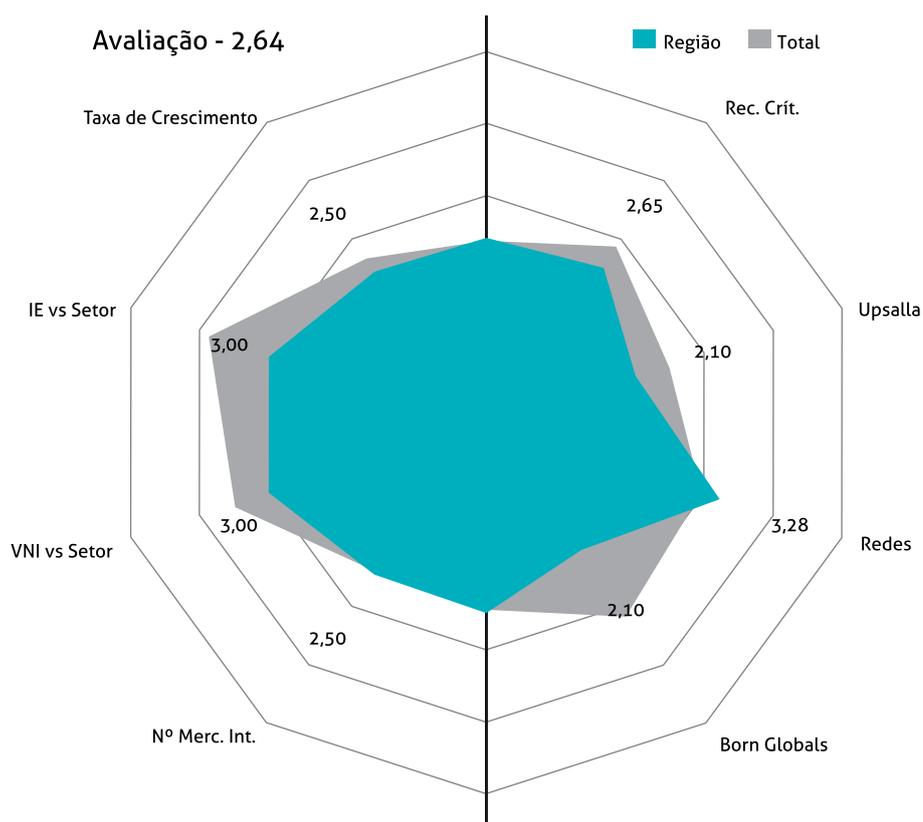




AVALIAÇÃO POR REGIÃO

O grau de internacionalização obtido, pontuação de 2,64 num total de 5, reflete uma nota bastante inferior à média das empresas estudadas.

A única corrente teórica que se destaca é de internacionalização em rede. São valorizadas as referências às motivações por acompanhamento dos concorrentes e pela referência a mercados de destino usuais e recorrente nos respetivos setores.



TÂMEGA E SOUSA

Das respostas obtidas de PME da região do Tâmega e Sousa resulta uma incidência superior do setor Calçado e Mobiliário.

A preponderância desses setores dita as tendências verificadas em relação aos restantes 4.

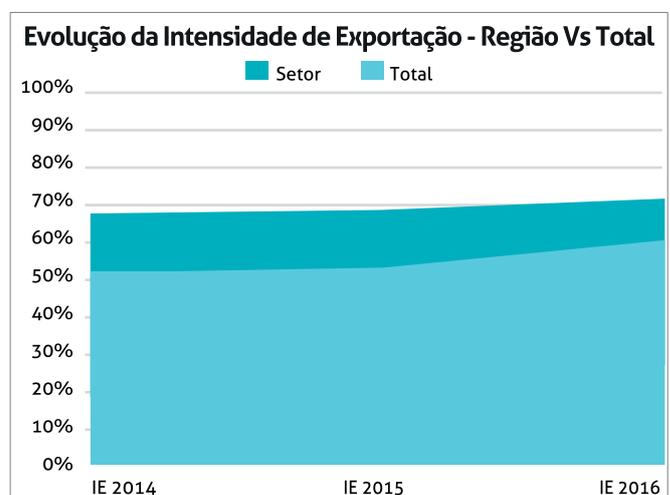
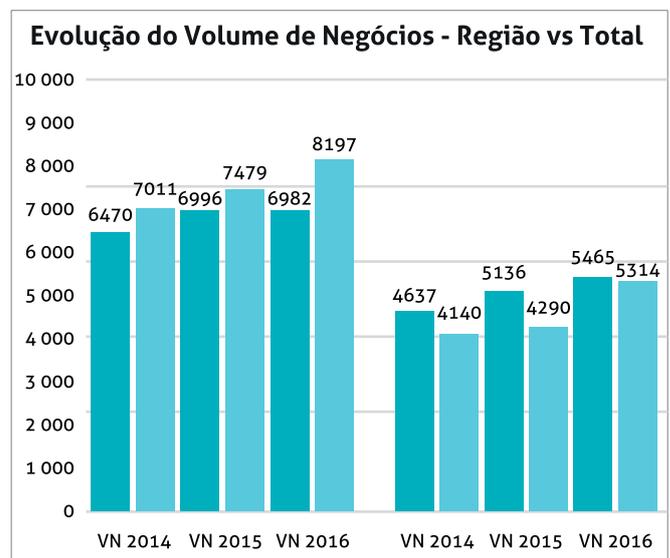
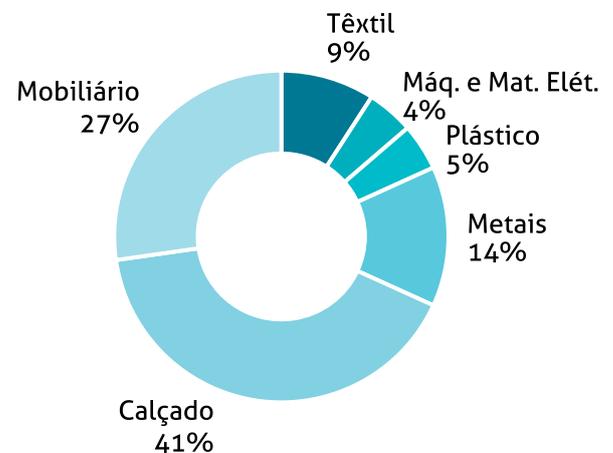
Esta região apresenta uma dinâmica exportadora superior às demais regiões analisadas, sendo que tal tendência se manifesta igualmente na nossa amostra de PME do setor que participam no estudo.

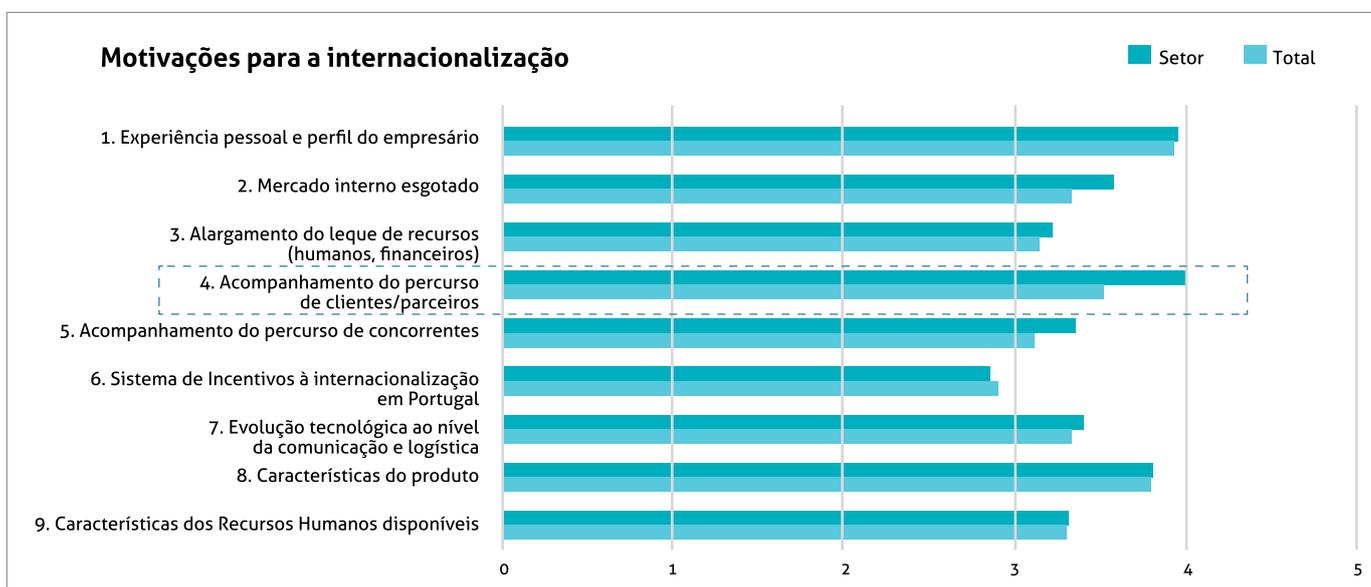
O Volume de Negócios Nacional médio, apresenta uma proporção anual inferior em 5-10%, à média das empresas estudadas e uma taxa de crescimento que decresce no período até valores negativos, em 2016.

Por sua vez, o Volume de Negócios Internacional tem uma dinâmica completamente diferente do nacional, sendo até superior à média global. Em consequência, a Intensidade Exportadora evoluiu até 71% (2016), muito influenciada por empresas do setor do Calçado.

Por último, é de referir que a média de anos em atividade das empresas desta região é de cerca de 32 anos, sendo que em média começaram o seu processo de internacionalização há 17 anos, refletindo uma média de 15 anos entre o início de atividade e o início da atividade internacional.

A influência do setor do calçado faz com que se destaque a motivação de acompanhar o percurso dos clientes. Por sua vez, o setor mobiliário influencia o destaque às características do produto, pontuado de forma superior à média global. Por último, é de destacar a valorização superior do perfil e experiência pessoal do empresário, característica essencial à luz do modelo das Born Globals.





Uma das empresas contactadas do setor do calçado e desta região, a propósito do impacto da burocracia, refere que «geralmente, quanto

maior a burocracia, melhor a oportunidade e menos concorrentes lá estão».



AVALIAÇÃO POR REGIÃO

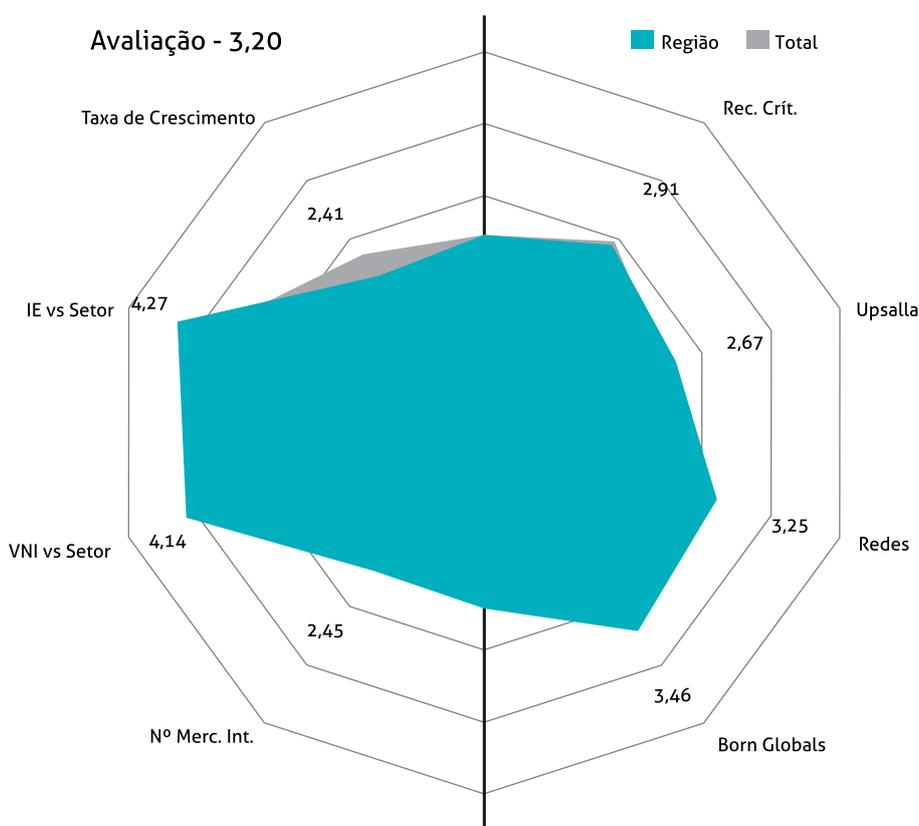
O grau de internacionalização obtido, pontuação de 3,20 num total de 5, reflete a segunda média regional mais alta entre as regiões estudadas. O grau de maturidade do processo de internacionalização mais representativo é o grau 3 (cerca de 68% das empresas) sendo que uma das empresas analisadas já atingiu o grau 4 de maturidade.

A tendência geral é suportada pelo facto de os setores mais representados nesta região serem os setores com melhor desempenho global, nomeadamente os setores do Calçado e Têxtil. Tal impacto é notório ao nível da avaliação dos indicadores de Volume de Negócios Internacional e Intensidade Exportadora.

A corrente teórica mais pontuada é a das Born

Globals por valorizar características verificáveis nos setores mais representados, o Calçado e o Têxtil. De tais características destacam-se os processos de internacionalização mais acelerados, marcados por intensidade exportadoras altas e pelas características empreendedoras incluídas no perfil do empresário como motivação mais pontuada pelas empresas.

A internacionalização em Rede aparece pontuada acima da média, sobretudo pela incidência da exportação em mercados recorrentes no seio do setor e a valorização do percurso dos clientes como motivação para o arranque da internacionalização.

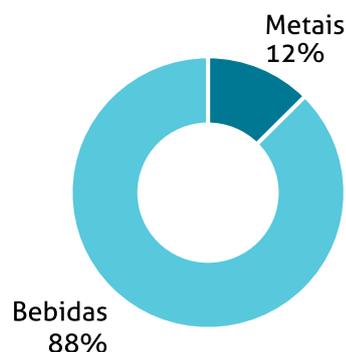


6.7.

DOURO

A região do Douro, é a região do interior mais representada no total de PME participantes.

Ao nível dos setores representados, temos apenas dois: o setor dos metais comuns e suas obras e o setor alimentar, mais concretamente o setor dos vinhos.



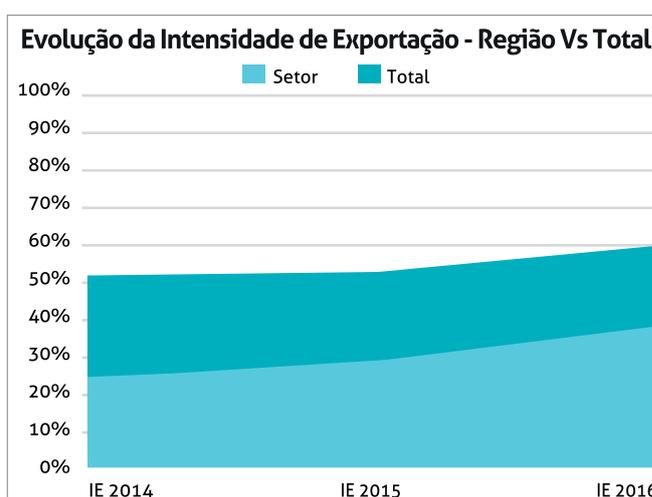
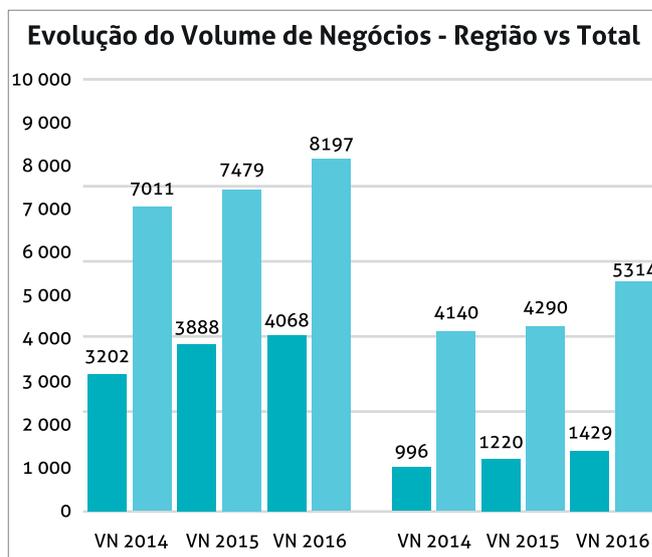
Apesar da influência das empresas do setor dos Vinhos, é possível comprovar mais uma vez a tendência para a redução dos indicadores financeiros em relação às regiões do litoral, sobretudo as mais próximas da Área Metropolitana do Porto.

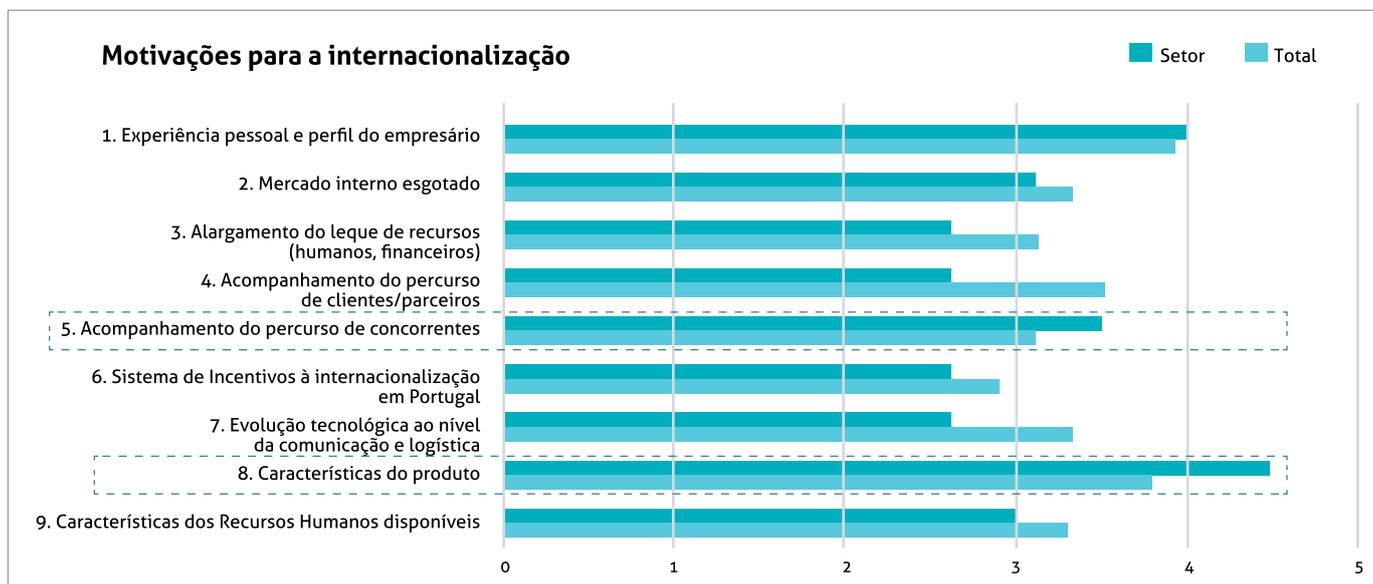
Assim, o Volume de Negócios Nacional médio apresenta uma proporção anual de cerca de 50% da média das empresas estudadas apesar de uma taxa de crescimento superior.

Já o Volume de Negócios Internacional, apresenta uma evolução positiva e muito semelhante à média global, quer no valor médio, quer na taxa de crescimento, representando uma proporção de 27% da média global.

A Intensidade Exportadora cresceu ao longo do período, fixando-se nos 38% em 2016, ainda assim consideravelmente mais baixa que a média global.

Por último, é de referir que a média de anos em atividade das empresas desta região é de cerca de 18 anos, sendo que em média decorrem 7 anos entre o início de atividade e o início da atividade internacional, valor baixo quando comparado com outras regiões e com o próprio setor das bebidas. Em média, as empresas dos vinhos que têm sede na região do Douro são mais recentes e apresentam um grau de maturidade inferior às PME do setor com sede na Área Metropolitana do Porto, mais concretamente em Vila Nova de Gaia.





AVALIAÇÃO POR REGIÃO

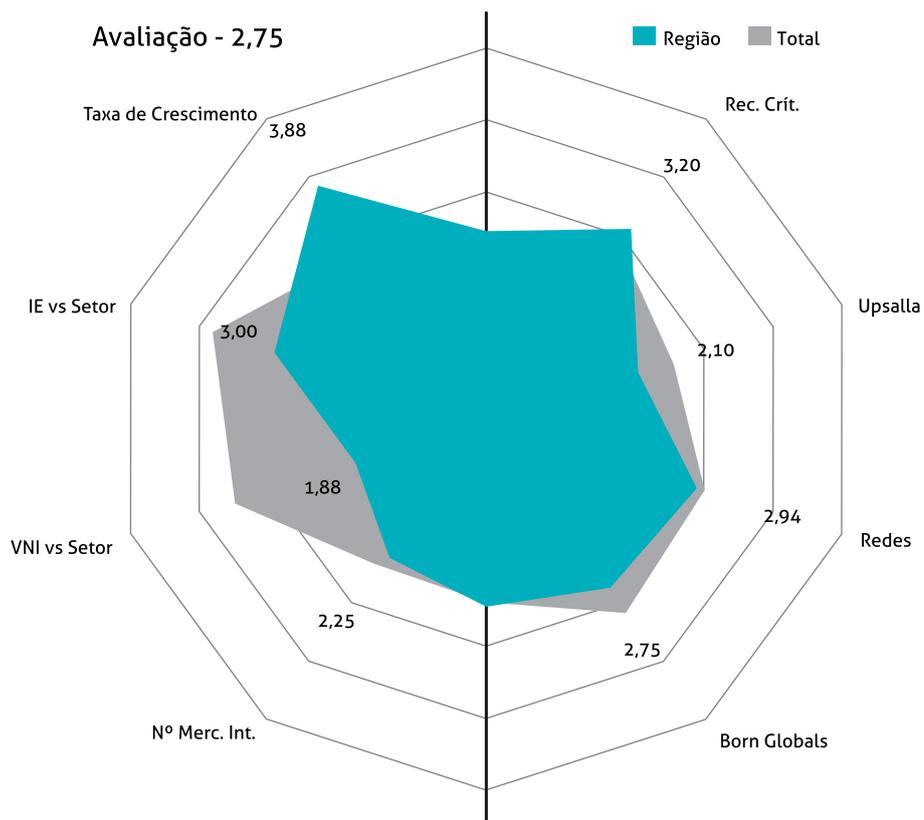
O grau de internacionalização obtido, pontuação de 2,75 num total de 5, reflete uma nota inferior à média. O grau de maturidade no processo de internacionalização mais preponderante é o grau 2 (cerca de 88% do total). Confirma-se, portanto, que as empresas do setor dos vinhos com atividade na região do Douro estão numa etapa evolutiva anterior às localizadas na AMPorto. A tendência verificada resulta de uma dinâmica inferior das exportações verificada nos últimos anos, no-

meadamente o Volume de Negócios Internacional e a Intensidade Exportadora abaixo da média. É de destacar, no entanto, que a taxa de crescimento acima da média indicia um movimento de aproximação da região.

A corrente teórica mais pontuada é a do modelo de internacionalização baseada em recursos críticos das empresas. Tal sucede devido a uma valorização do produto como um dos principais fatores motivadores. A tal facto não será alheia a atividade de grande parte das PME estudadas na Região

Demarcada do Douro. Os produtos beneficiam assim de uma característica própria inimitável no mercado internacional sendo essa a base de sustentação para o início do processo de internacionalização. Outro dos fatores

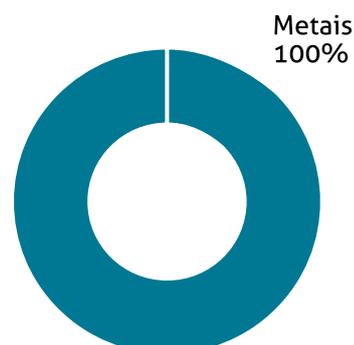
valorizados é o rácio de Volume de Negócios Internacional por trabalhador, que é o mais elevado de entre as regiões analisadas.



6.8.

TERRAS DE TRÁS-OS-MONTES

Por último, a região de Terras de Trás-os-Montes, tal como sucedeu com a região do Alto Tâmega, surge pouco representada no total de PME participantes no estudo. Tal facto dificulta a identificação de tendências.

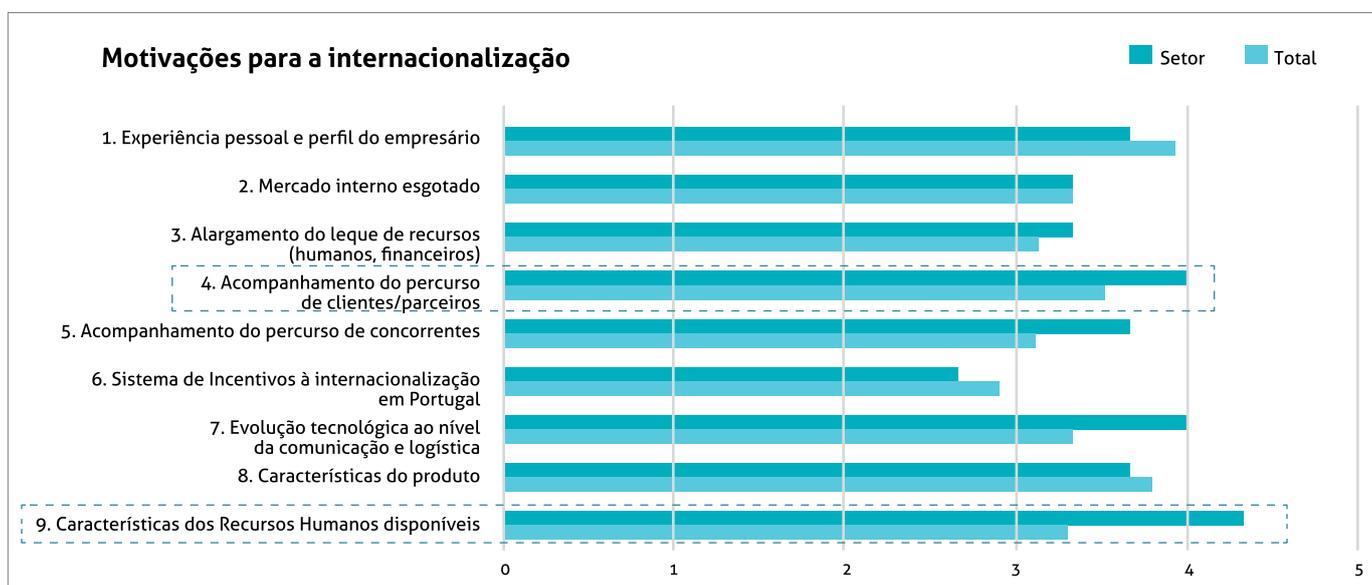
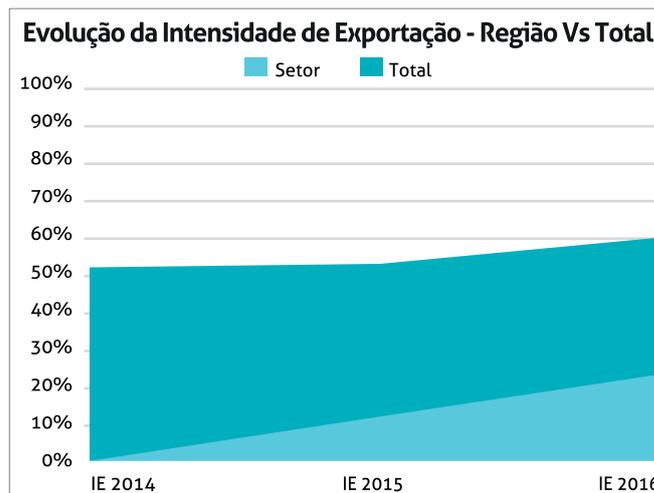
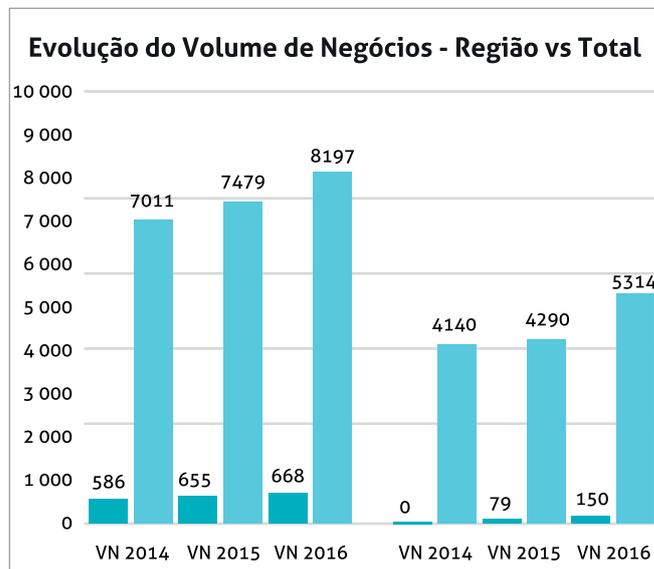


É possível comprovar mais uma vez que existe tendência para a redução dos indicadores financeiros em relação às regiões do litoral, sobretudo dos mais próximas da Área Metropolitana do Porto.

Assim, os Volumes de Negócios médios no mercado nacional apresentam um valor muito inferior à média das empresas estudadas e uma taxa de crescimento inferior, apesar de positiva.

O Volume de Negócios Internacional, é quase inexistente. Ainda assim, corresponde a uma Intensidade Exportadora de 24% em 2016, quando tinha sido apenas zero, em 2014.

Por último, é de referir que a média de anos em atividade das empresas desta região é de cerca de 38 anos, com uma média de 16 anos entre o início de atividade e o início da atividade internacional.

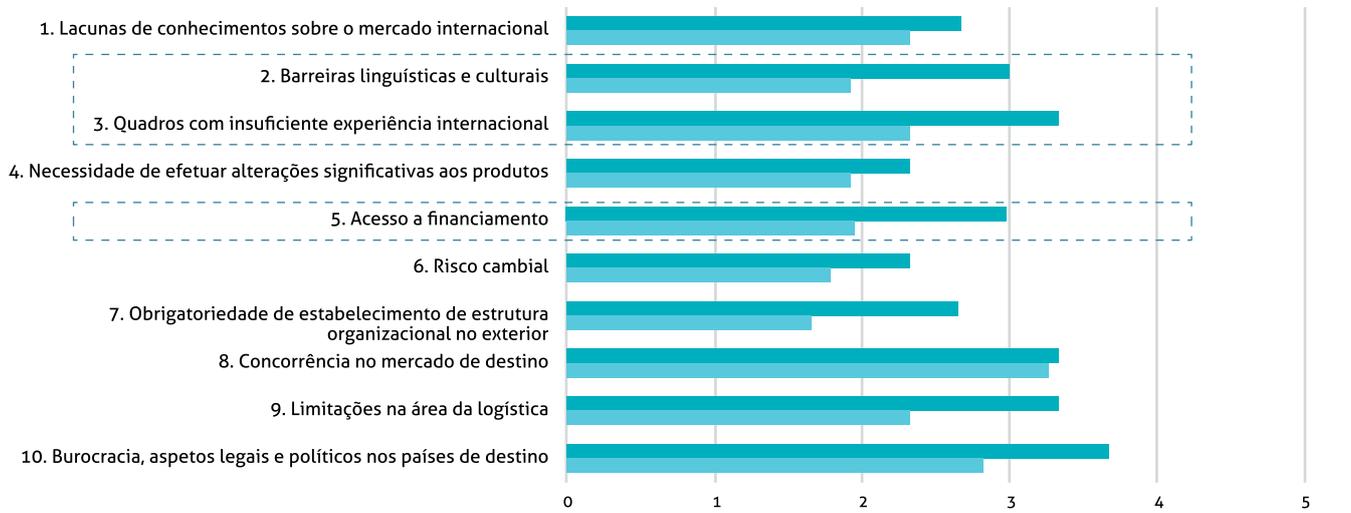


Dado que as empresas da região têm um Volume de Negócios Internacional reduzido,

são muitos os obstáculos percecionados, sendo tal facto evidente na resposta obtida.

Principais obstáculos encontrados à internacionalização

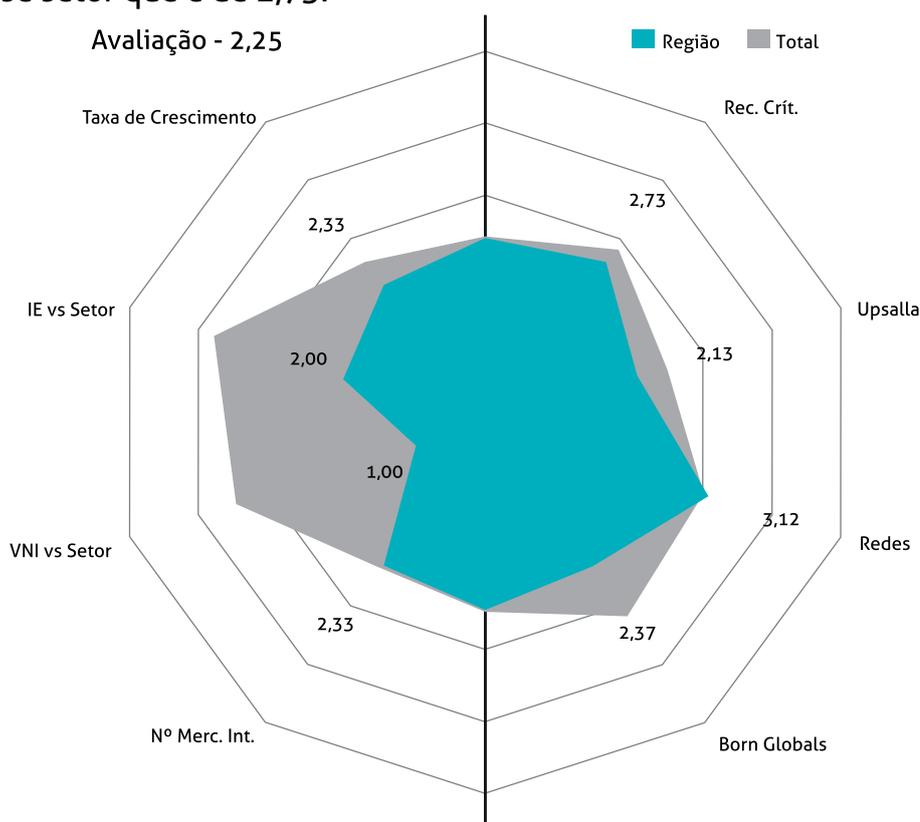
■ Setor ■ Total



AVALIAÇÃO POR SETOR

O grau de internacionalização obtido, pontuação de 2,25 num total de 5, reflete a mais baixa das regiões analisadas e resulta de uma preponderância de cerca de 67% das empresas de grau 1 de maturidade do processo de internacionalização. Pelo facto de as PME estudadas nesta região serem todas do setor dos metais, é de destacar igualmente que a avaliação é também bastante inferior à avaliação desse setor que é de 2,73.

A única corrente teórica que se destaca é de Internacionalização em Rede, sendo valorizadas as referências às motivações por acompanhamento dos concorrentes e pela referência a mercados de destino usuais e recorrente nos respetivos setores.



AS PME EM DESTAQUE

Tal como referido ao longo do estudo, o sistema de avaliação do Grau de Internacionalização da PME da Região Norte, resultou de uma dupla abordagem: Qualitativa (baseada em correntes teóricas sobre internacionalização) e Quantitativa (baseada em indicadores económicos). Para tal, foram conduzidos inquéritos e foram também realizadas entrevistas a várias empresas das quais destacamos quatro. Tratam-se de casos de

estudo que nos permitiram interpretar os dados obtidos através dos inquéritos, por forma a que seja possível discernir sobre quais as características mais relevantes para a graduação do sistema de avaliação elaborado. Optámos por não revelar o nome das empresas em questão e os casos são destacados apenas para efeitos exemplificativos e não de promoção de qualquer PME individualmente.

7.1.

CASE STUDY DO SETOR DE MÁQUINAS E MATERIAL ELÉTRICO

Tal como referido ao longo do estudo, o modelo, de avaliação do perfil internacional das PME foi idealizado a partir do Modelo Uppsala. No entanto, a tarefa de encontrar uma PME que pudesse ser estudada à luz desta corrente teórica, apresentando todas as características, afigurava-se de concretização difícil. Difícil porque, tal como referido no Capítulo 2, o modelo tem na sua génese condições de comércio internacional, muito diferentes das que temos nos últimos 20 anos.

Teríamos de encontrar uma empresa cuja atividade e processo de internacionalização tivessem acompanhado esta evolução do comércio internacional e apresentassem um grau de maturidade elevado.

Ao contrário do que antecipámos e da avaliação setorial obtida, não encontramos esse perfil no setor Têxtil, tendo encontrado no setor de Máquinas e Material Elétrico, mais concretamente, fabricação de eletrodomésticos.

Perfil	
Volume de Negócios Internacional	14 Milhões de euros
Intensidade Exportadora	80%
Início de atividade	1976 (41 anos)
Início do processo de internacionalização	1985 (9 anos após início)
Nº de mercados em que está presente	Cerca de 50 a 52 países
Estratégias utilizadas	Exportações diretas, uma filial comercial e uma filial industrial

Tendo iniciado atividade há pouco mais de 40 anos, pouco tempo após a revolução de 25 de Abril de 1974, o processo de internacionalização iniciou pouco depois, sendo que apenas atingiram os 5% de Intensidade Exportadora em 1985. Este foi desde logo um indício, mais tarde confirmado, de que o processo de internacionalização e a própria evolução da empresa seguiram cadências mais conservadoras e seguras. Tal evolução surge pela dificuldade, na altura, de transformar uma empresa familiar numa empresa internacional.

O sucesso inicial foi alicerçado na experiência do empresário no setor e de alguns contactos comerciais que foi acumulando. O processo de internacionalização foi desencadeado pela relativa exiguidade do mercado nacional, mas o processo de crescimento do Volume de Negócios Internacional tem sido algo gradual e que já se vem a verificar há algum tempo.

A escolha dos mercados inicialmente seguiu critérios que não são os atuais. Quando questionados quanto à existência de filiais comerciais e industriais em países próximos cultural e fisicamente, responderam que

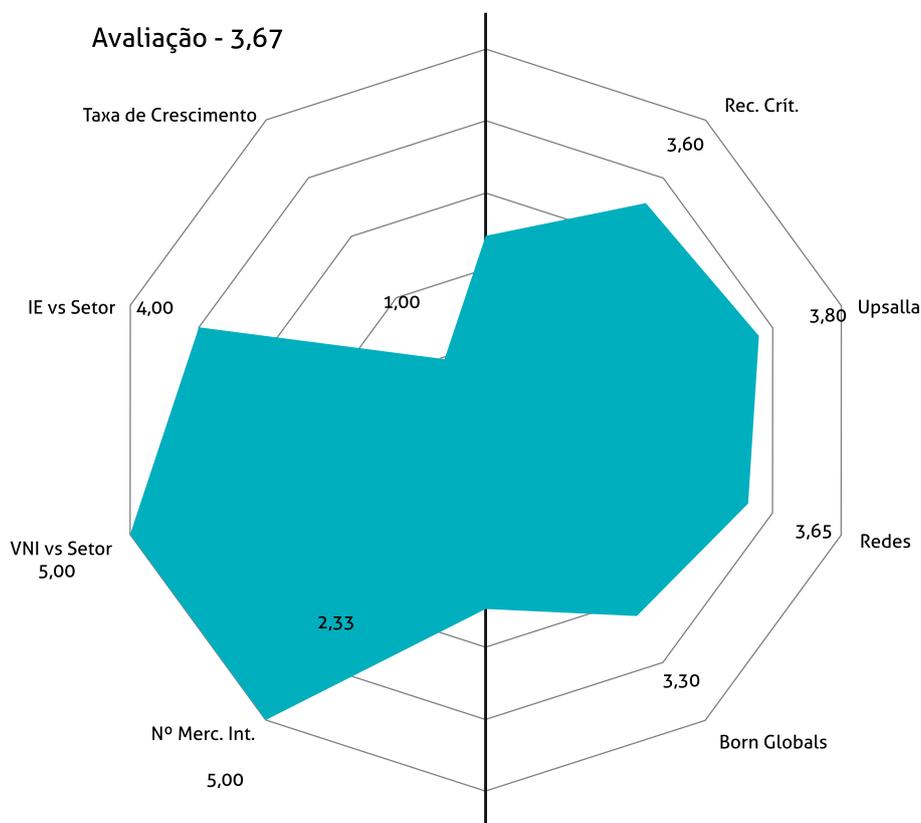
«... esses são apenas dois países em cinquenta. A proximidade física e linguística, hoje em dia, é muito pouco relevante, sendo que estamos presentes no mercado asiático, Canadá, Estados Unidos.... É claro que, no início, ela foi tida em consideração: começámos por ir para os países vizinhos até por uma questão de redução de custos de transporte e logística».

Acrescentaram que «No Brasil a filial industrial foi estabelecida em 1995. Em Espanha, a filial comercial é algo muito recente, tem cerca de 5 anos», reforçando que a empresa não

abordou, desde logo, estes mercados sob esta forma: «inicialmente tínhamos uma equipa comercial, à semelhança do que temos na maioria dos países onde estamos presentes». Foi referido, por último que estes dois mercados são os únicos onde a empresa tem filiais estabelecidas.

Ao nível do grau de maturidade no mercado é reforçado que há mercados em que a empresa se mantém há muitos anos sem grandes evoluções exemplificando com o mercado francês, que consideram «extremamente forte e relevante para o setor, mas muito concorrencial».

Como seria antecipável, ao contrário de grande parte das empresas estudadas, esta PME apresenta uma avaliação superior no Modelo Uppsala, em relação aos restantes 3. A avaliação não é a mais alta devido ao facto de o recurso a filiais ser ainda minoritário e de os mercados mais importantes serem ainda mercados próximos física e culturalmente (Grupo 1). São de referir igualmente, os indicadores de Volume de Negócios Internacional, Intensidade Exportadora e dispersão de mercados e a pontuação mínima na taxa de crescimento, visto que o Volume de Negócios Internacional decresceu ligeiramente em 2016.



7.2.

CASE STUDY DO SETOR DE METAIS

Em regra, as empresas estudadas não seguem o referido modelo de Uppsala. Pudemos comprovar que existem fatores que fazem com que a evolução no mercado internacional seja acelerada por fatores não previsto no referido modelo. Um desses fatores é a envolvente externa que rodeia as empresas, nomeadamente os clientes, os distribuidores e os próprios concorrentes. Assim, foi possível identificar nas empresas estudadas uma tendência elevada para a avaliação positiva à luz do preceituado na teoria de internacionalização através de redes de negócios. Como tal, a tarefa de encontrar uma PME que pudesse ser estudada à luz desta corrente teórica, não foi

difícil. A questão foi a de encontrar um caso de uma PME que preenchesse uniformemente todos os requisitos exigidos e detalhados no capítulo 3 do presente estudo.

Encontramos esse perfil numa PME que, apesar de não ser a mais pontuada ao nível da internacionalização através de redes, preenche os requisitos de uma forma mais completa. Trata-se de uma empresa do setor dos Metais e suas obras, mais concretamente, fabricação de ferramentas mecânicas, essencialmente ferramentas de precisão em aço.

Perfil	
Volume de Negócios Internacional	4,8 Milhões de euros
Intensidade Exportadora	60%
Início de atividade	1978 (39 anos)
Início do processo de internacionalização	1999 (21 anos após início)
Nº de Mercados em que está presente	17 países
Estratégias utilizadas	Exportações diretas, duas filiais industriais

Tendo iniciado atividade há quase 40 anos, começou por ser uma pequena empresa familiar que prestava serviços para a indústria de Material Eletrónico. A empresa foi crescendo no mercado nacional e começou a fabricar igualmente para a indústria de componentes do setor automóvel. Esse mercado foi ganhando relevância porque implicava a relação comercial com uma empresa multinacional. Assim, o processo de internacionalização iniciou nessa altura, 21 anos após o início de atividade. «O “click” foi a nossa evolução do ranking de qualidade de fornecedores» da referida empresa multinacional. «A classificação é transmitida entre as diferentes filiais industriais e assim surgiram as primeiras encomendas». Tornase, portanto, claro que este processo pode ser estudado como referência no âmbito da internacionalização em rede.

Ao nível da escolha de mercados, a responsável inquirida reconhece que não seguiram qualquer plano de aproximação gradual visto que muitas das primeiras encomendas foram para países de fora da União Europeia. Atualmente os mercados mais relevantes são México, Polónia, Marrocos, Índia e Roménia que estão longe de serem mercados tradicionais para as PME portuguesas. Alguns destes mercados surgiram por influência de clientes, mas a empresa dispõe também de um departamento de comércio internacional, que efetua com regularidade ações de prospeção

a novos mercados e participação em certames internacionais. A distância física torna-se um fator despiciente quando «as evoluções na logística dos últimos anos, permitem colocar uma peça do outro lado do mundo e de um dia para o outro».

O sucesso inicial foi alicerçado na experiência do empresário no setor e nos contactos comerciais que foi acumulando. O processo de internacionalização foi desencadeado pela relativa exiguidade do mercado nacional, mas o processo de crescimento do Volume de Negócios Internacional tem sido algo gradual e que já se vem a verificar há algum tempo.

Quando questionados quanto à existência de filiais industriais em países não muito próximos cultural e fisicamente, responderam que

«... quando se lida com clientes deste calibre, tem de se estar preparado para desafios. Essas oportunidades exigiram muito à empresa e aos sócios, mas se não assumíssemos o risco, perdíamos o comboio».

Referiram adicionalmente que «a filial de Marrocos correu mal e agora trabalhamos com um distribuidor para esses mercados». A filial industrial instalada no México é neste momento um caso único visto que, para os principais mercados, usa a estratégia de exportação direta.

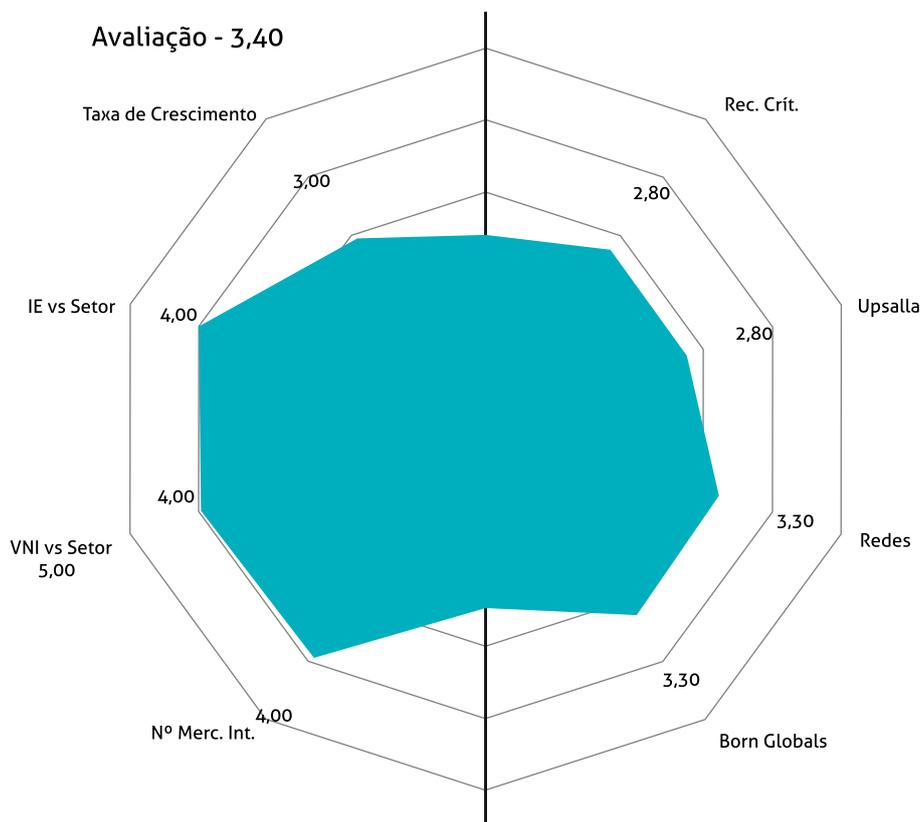
Esta PME apresenta uma avaliação superior no Modelo de Internacionalização em Rede,

em relação aos restantes 3. A avaliação não é mais alta devido ao facto de o recurso a filiais ser ainda minoritário e de a intensidade exportadora ser muito próxima da média global. É de referir adicionalmente, os ótimos indicadores de Volume de Negócios Internacional, Intensidade Exportadora e Dispersão de Mercados.

Ao nível da avaliação teórica, a empresa é valorizada com pontuação máxima nas motivações "Acompanhamento do percurso

de clientes/parceiros" e "Acompanhamento do percurso de concorrentes". Pontua igualmente os critérios de escolha de mercados baseados em contactos comerciais já existentes.

A presença em mercados distantes e com uma filial industrial é valorizada positivamente e é uma das características mais fortes da evolução em rede, porque está associada à relação comercial com um cliente, no caso uma multinacional do setor das componentes para automóveis.



7.3.

CASE STUDY DO SETOR DOS VINHOS

PERFIL

Foi referido na abordagem ao setor das

bebidas o caso particular das empresas do subsector dos vinhos da Região Demarcada do Douro. A característica do produto Vinho

do Porto, inimitável noutra qualquer região do planeta, confere um recurso crítico que foi fundamental para que estas empresas evoluíssem no mercado internacional de forma mais rápida e mais abrangente. Assim, como grande parte das empresas estudadas neste setor é da região do Douro, apesar de algumas terem sede em Vila Nova de Gaia, foi possível comprovar essa tendência para a avaliação positiva à luz do preceituado na Teoria de Internacionalização Baseada em Recursos Críticos. Como tal, a tarefa de encontrar uma PME que pudesse ser estudada à luz desta corrente teórica não foi difícil.

Optámos por uma empresa que se aproxima quer da média de Volume de Negócios Internacional do setor, quer da média de antiguidade da atividade e do início do processo de internacionalização. Trata-se de uma empresa do setor da produção de vinhos comuns e licorosos com sede na região do Douro.

Perfil	
Volume de Negócios Internacional	3,3 Milhões de euros
Intensidade Exportadora	74%
Início de atividade	1974 (43 anos)
Início do processo de internacionalização	1991 (26 anos após início)
Nº de mercados em que está presente	27 países
Estratégias utilizadas	Exportações indiretas via distribuidor

Tendo iniciado atividade há mais de 40 anos, sucede a uma empresa individual ainda mais antiga, que começou por ser uma pequena empresa familiar que explorava terrenos agrícolas familiares na região do Pinhão e do Peso da Régua. A empresa foi crescendo lentamente até ao início dos anos 90, altura em que definiu a marca que usa até hoje e altura do início do processo de internacionalização.

«No início dos anos 90 estabeleceu-se definitivamente um departamento comercial que tem procurado dinamizar os nossos vinhos nas feiras mais importantes do planeta.» O papel da marca e dos esforços comerciais é ainda assim secundário em relação ao produto. «A qualidade do produto

é mais antiga que a empresa... faltava divulgá-la sistematizadamente».

Ao nível da escolha de mercados, a referida e constante participação nas maiores feiras de vinho internacionais tem garantido uma grande diversidade de países em que a empresa está presente. A exportação é sempre de forma indireta através de distribuidores. Atualmente os mercados mais relevantes são Canadá, Brasil, Dinamarca, Holanda e França, mas os mercados de destino preferenciais têm mudado quase anualmente. «Se me tivesse feito a pergunta há dois anos a resposta seria completamente diferente, com a exceção do Canadá que é o nosso mercado mais forte e onde dispomos de uma marca específica para

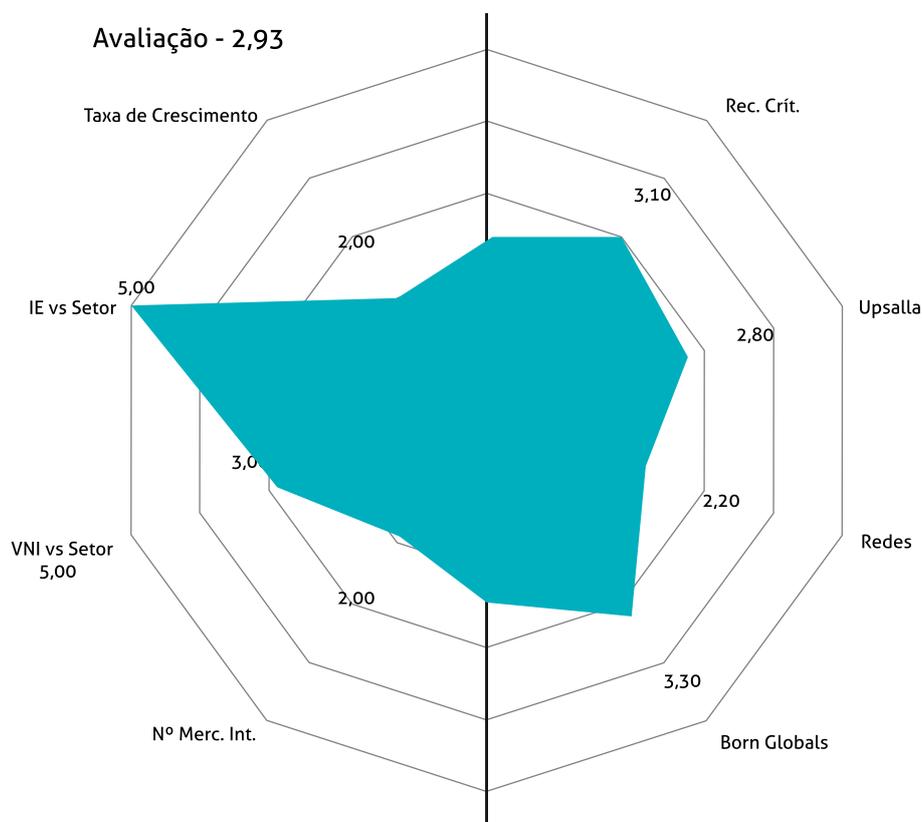
esse mercado». Por último, «a distância física não é de todo um fator» dadas as evoluções na logística dos últimos anos.

Esta PME apresenta uma avaliação superior no Modelo de Internacionalização Baseada em Recursos Críticos, em relação às restantes três correntes teóricas. A avaliação não é mais alta devido ao facto de Volume de Negócios Internacional ser muito próxima da média global. É de referir, igualmente, os ótimos indicadores de Intensidade Exportadora, tratando-se do fator que mais contribui para a avaliação positiva global.

A empresa é valorizada com pontuação máxima nas motivações baseadas na

qualidade do produto. É igualmente relevante o facto de o critério de escolha de mercado mais valorizado ser o potencial antecipado do produto no mercado de destino.

A pontuação sai afetada negativamente pelo rácio de vendas internacionais por colaborador ser inferior à média do setor. No entanto a presença em mercados menos habituais é avaliada positivamente e é uma das características mais fortes da evolução baseada em recursos críticos, pelo facto de ser a característica do produto, inimitável noutras regiões, que catapulta a empresa para mercados mais remotos.



7.4.

CASE STUDY DO SETOR DO CALÇADO

O setor do Calçado de entre os oito estudados é o que mais facilmente encaixa num modelo teórico, o modelo das Born Globals. Quase todas as empresas do setor que participaram no estudo apresentam as características essenciais do modelo: Intensidades Exportadoras altas, logo nos primeiros anos de atividade e valorização do perfil do empresário como impulsionador do projeto de internacionalização logo no arranque das operações.

Assim, tendo disponíveis várias empresas do setor do calçado com características muito similares, optámos por destacar apenas a que mais se evidenciasse pelo enquadramento nos preceitos do modelo. Ainda assim, foram várias as empresas que apresentaram enquadramento, tendo optado pela que apresenta um Volume de Negócios Internacional mais elevado. Trata-se, portanto, de uma empresa da fabricação de calçado.

Perfil	
Volume de Negócios Internacional	15 Milhões de euros
Intensidade Exportadora	98%
Início de atividade	1989 (28 anos)
Início do processo de internacionalização	1989 (imediatamente após início)
Nº de mercados em que está presente	24 países
Estratégias utilizadas	Exportações diretas

Tendo iniciado atividade há quase 30 anos, a empresa iniciou de imediato o processo de internacionalização.

«O Volume de Negócios cresceu de forma gradual, mas, desde o início que a empresa exporta quase 100% da produção».

Esta PME foi efetivamente projetada para atuar no mercado internacional. Quando indagámos sobre qual o motivo para que o projeto demonstrasse tamanha ambição inicial, as respostas iniciais pareciam não indicar uma motivação específica dando a ideia que era um processo natural para uma empresa projetada com aquela dimensão inicial neste setor específico do calçado. Por fim foram relevados dois fatores fundamentais para o sucesso inicial do processo de internacionalização. Por um lado, o empresário tinha um capital de experiência

no setor obtido noutras empresas. Tal experiência juntou-se aos contactos comerciais pré-existentes do responsável comercial, que se mantém na empresa até hoje.

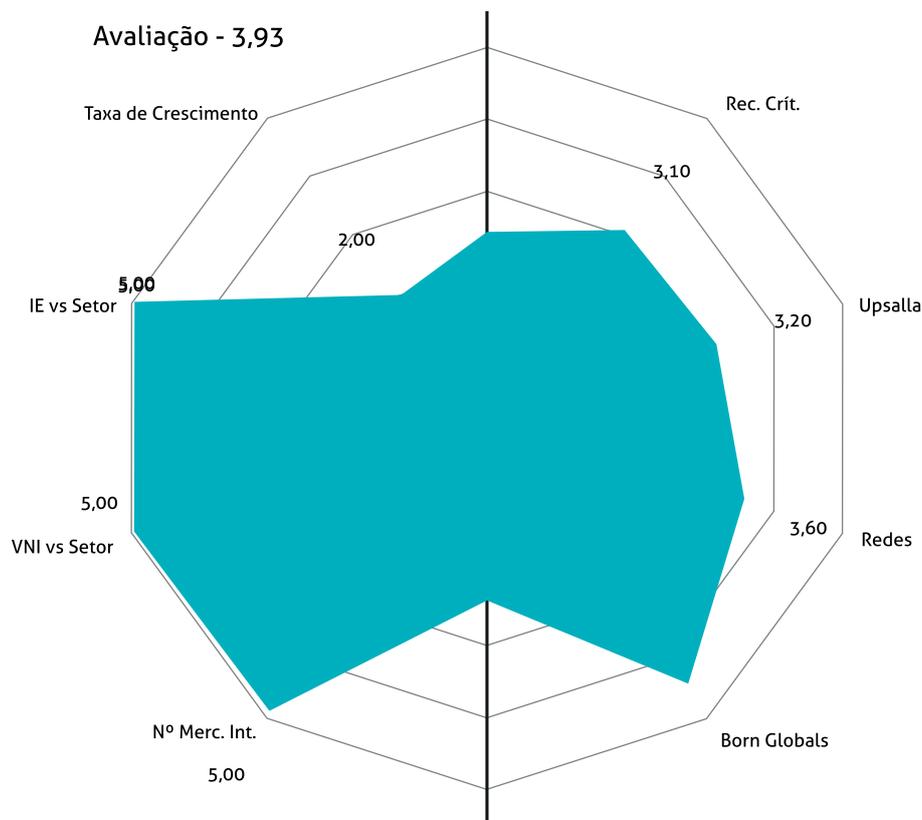
Ao nível da escolha de mercados, a responsável reconhece que os mercados selecionados foram os mercados mais explorados pelo setor do calçado em geral, sobretudo países próximos no «interior da União Europeia, como França e Espanha». Para esses países, a empresa opta por exportar diretamente. No entanto, mais recentemente, a empresa tem optado pelo estabelecimento de «joint-ventures para abordagem a mercados mais distantes como a Rússia ou o Japão».

Por último, uma característica das Born Globals é o foco inicial num nicho de mercado. A resposta foi positiva. O produto é essencialmente «calçado confortável».

Naturalmente esta empresa apresenta uma avaliação superior no Modelo de Internacionalização Born Global, em relação aos restantes. Concretamente, nesse parâmetro, a empresa apresenta a avaliação mais alta de entre todas as empresas participantes no estudo. Apenas a pontuação referente à taxa de crescimento do Volume de Negócios Internacional reflete uma taxa inferior à média global.

Ao nível da avaliação teórica, a empresa valoriza com pontuação máxima as motivações associadas ao perfil empreendedor do empresário.

É de referir que a empresa apresenta boa avaliação nos restantes modelos porque todos saem valorizados perante indicadores de internacionalização muito superiores às médias setoriais. Neste caso, a empresa apresenta um Volume de Negócios Internacional três vezes superior à média do setor e uma Intensidade Exportadora de 98%, superior à média das PME do setor em 30 pontos percentuais. Ainda assim é de destacar a pontuação obtida ao nível da Internacionalização em Rede, pela valorização do percurso dos concorrentes.



INSTITUIÇÕES DE APOIO ÀS EMPRESAS

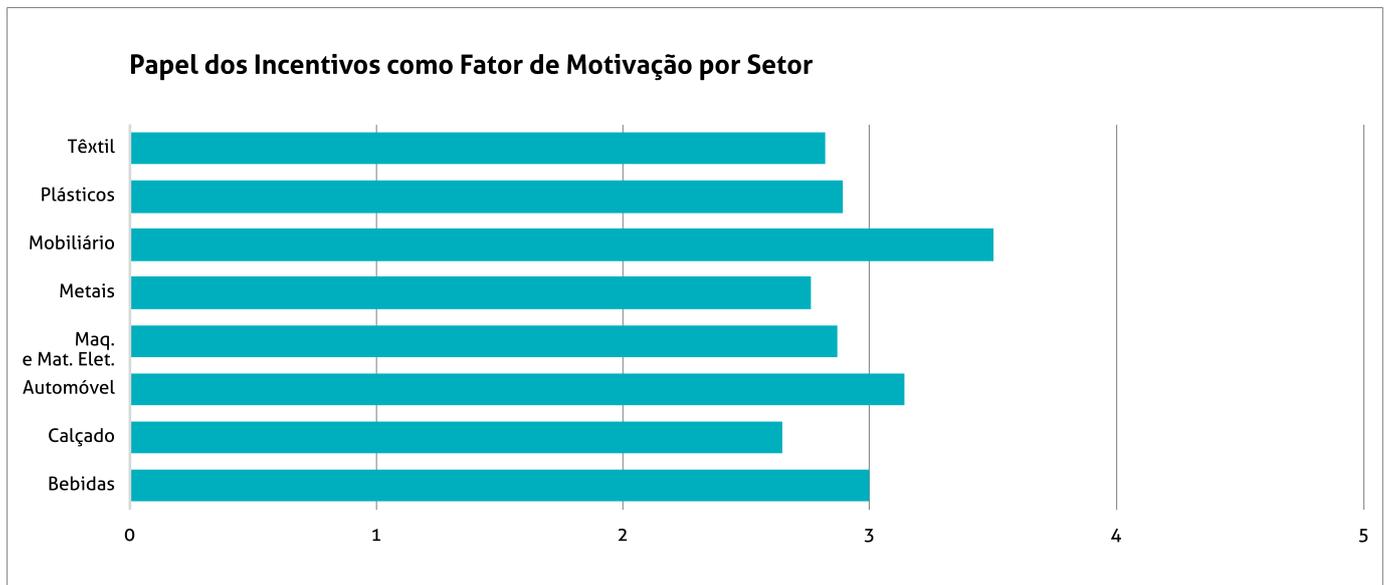
8.1.

UTILIZAÇÃO E EFEITO PERCEBIDO DAS MEDIDAS DE APOIO EXISTENTES

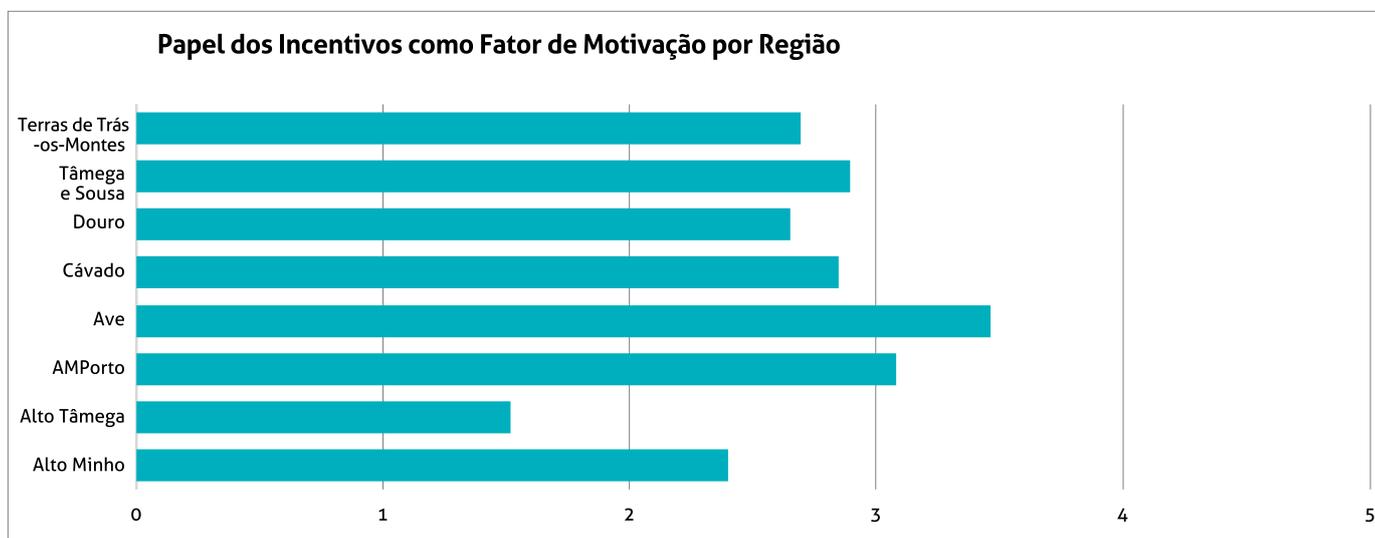
O PAPEL DOS SISTEMAS DE INCENTIVOS À INTERNACIONALIZAÇÃO

Apenas 6% das PME participantes no presente estudo apresentam uma intensidade exportadora inferior a 5%, sendo que todas as empresas estudadas apresentam Volume de Negócios Internacional, sendo que 66%

das empresas refere que dispôs de apoios/incentivos, estatais/comunitários, no seu processo de internacionalização, refletindo a importância que é dada a esta motivação para a internacionalização, mesmo que secundária.



Numa análise setorial, em média, todos os setores classificam esta motivação como positiva, apesar de apenas o setor do Mobiliário a destacar de entre as outras motivações.



Se efetuarmos uma análise regional, a percepção sobre o papel secundário dos incentivos não se altera significativamente, com a exceção da região do Alto Tâmega, em que as PME estudadas apresentam intensidades exportadoras muito baixas.

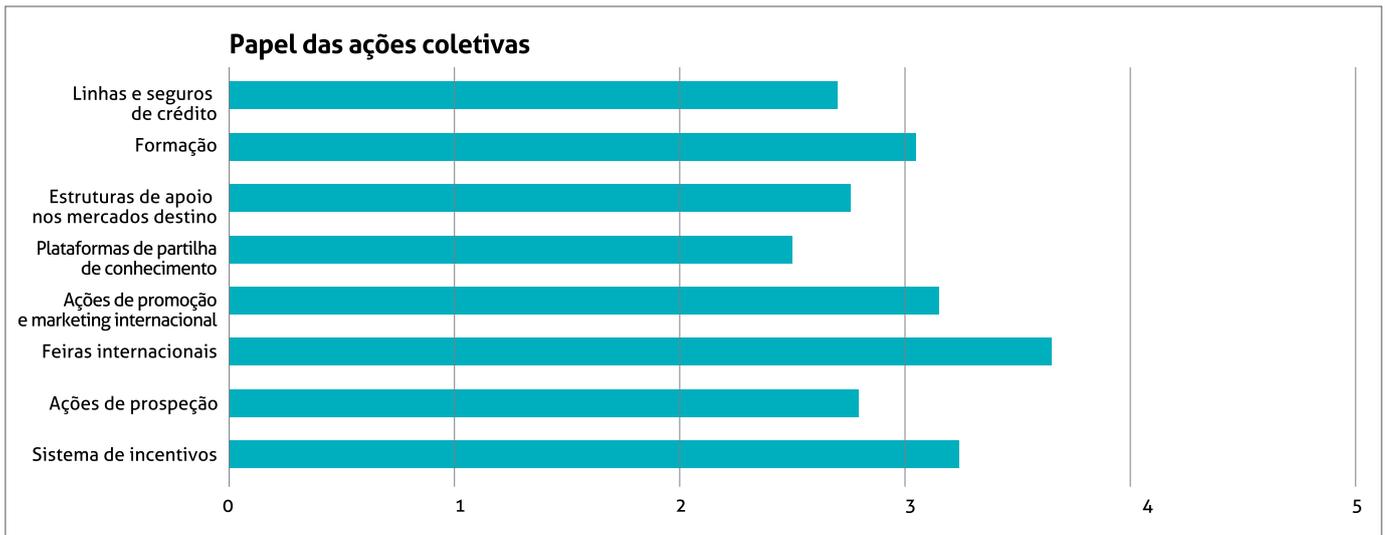
Porém, este papel secundário não deixa de valorizar o facto de as PME estudadas destacarem os restantes fatores de motivação para internacionalizar. O sistema de apoios tem de ser visto como um recurso e não o fator decisivo da competitividade das empresas que as lança para o processo de internacionalização. O foco está no produto, no perfil do empresário e nas relações duradouras com clientes, distribuidores e fornecedores.

8.2.

IMPACTO DAS AÇÕES COLETIVAS NO ÂMBITO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

As instituições de apoio às empresas têm desenvolvido diversas ferramentas para incentivar e acelerar o processo de internacionalização das empresas,

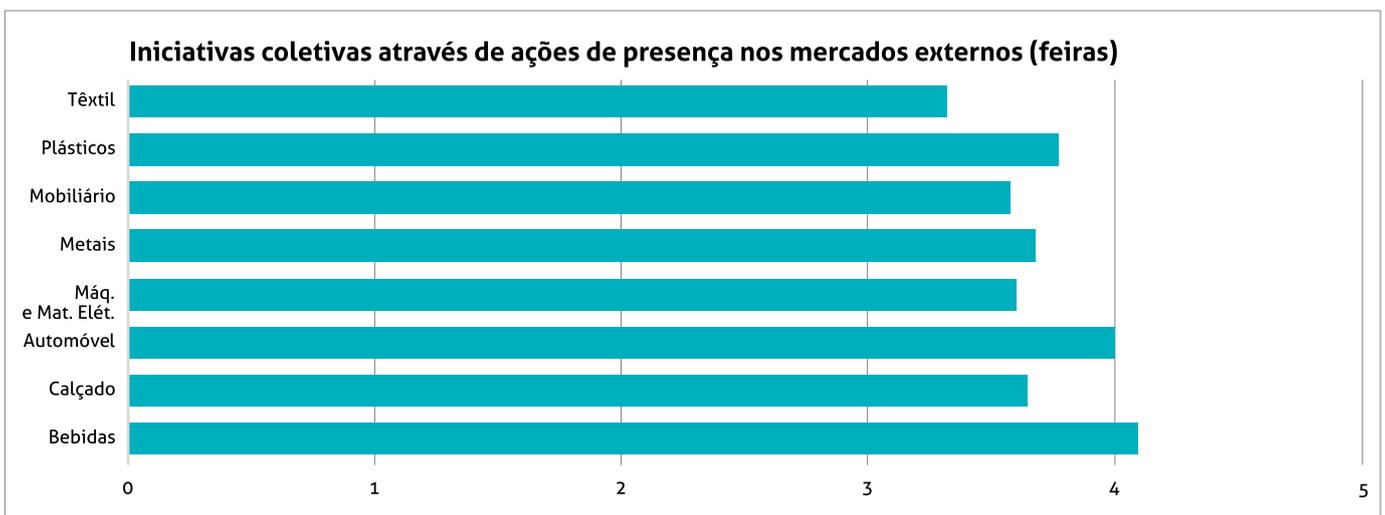
nomeadamente das PME. Ora as PME que participaram no presente estudo valorizaram as ferramentas mais frequentemente utilizadas, de forma globalmente positiva.



A única exceção foram as plataformas de partilha de conhecimento, que não mereceram tanta importância como as demais. Há, no entanto, alguns destaques, nomeadamente a promoção de apoio à presença em feiras internacionais, as ações coletivas de marketing internacional e a formação na área da internacionalização. Tratam-se, portanto,

de áreas em que urge reforçar esforços pelas instituições de apoio.

Numa análise setorial às ações coletivas mais relevantes, a presença em feiras internacionais (atividade mais valorizada no global) é mais valorizada pelos setores dos Vinhos e o setor do Material de Transporte.



Já as ações coletivas de marketing internacional são avaliadas positivamente pelo setor dos plásticos.



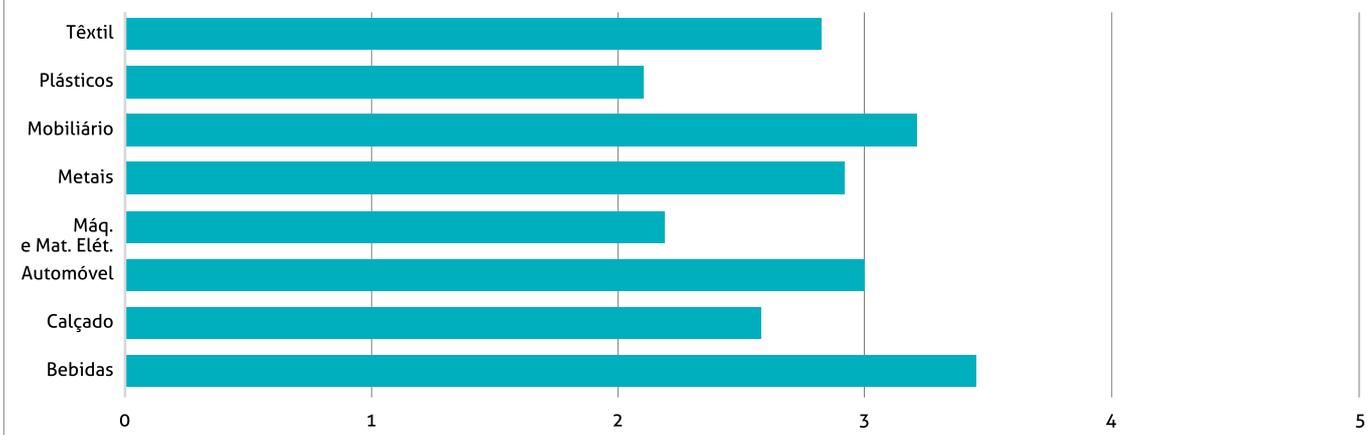
Já a formação na área da internacionalização é mais valorizada pelos setores do Têxtil, dos Plásticos, do Mobiliário e do Calçado.



Não está entre as ferramentas mais valorizadas pela globalidade dos setores, mas as ações coletivas de prospeção nos mercados

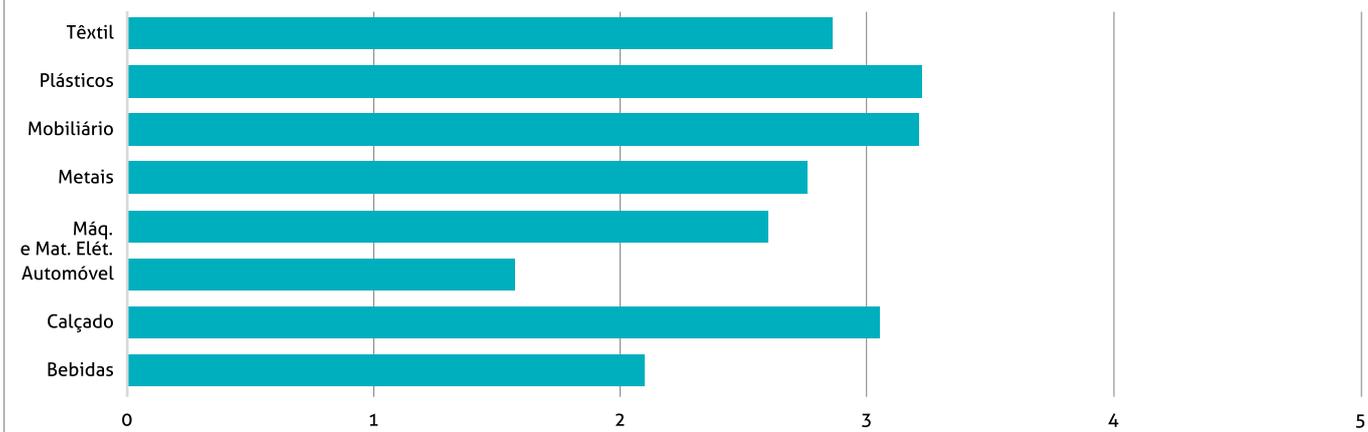
internacionais são muito valorizadas pelo setor dos vinhos e também pelo setor do mobiliário.

Iniciativas coletivas através de ações de prospeção nos mercados externos (missões coletivas)



Por último, destacamos a aposta em estruturas valorizados pelos setores dos Plásticos, de apoio nos mercados internacionais, do Mobiliário e do Calçado.

Reforço das estruturas de apoio coletivos nos mercados de destino



DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES FUTURAS

Tendo indagado sobre as instituições de apoio às empresas em que é reconhecido maior impacto e sobre as ferramentas de apoio mais eficazes, importa estabelecer um plano de apoio mais apropriado à realidade da estrutura empresarial do Norte de Portugal e, mais concretamente, às PME exportadoras da região.

Concluímos que não existem grandes discrepâncias entre o apoio prestado quer nas regiões, quer nos setores mais atrasados no seu processo de internacionalização do negócio. Ainda assim, não será de descurar a hipótese de desenvolver ferramentas específicas regionais. Comprovámos que as estruturas empresariais do interior são mais dependentes do que um número reduzido de setores e apresentam características diferentes, tendo que ser estimuladas como tal.

Por outro lado, considerando a perceção inferior das associações setoriais pelas PME participantes no presente estudo, urge desenvolver políticas setoriais para os setores mais atrasados no seu processo de internacionalização e que demonstram clara apetência para o mercado internacional. Idealmente, as associações setoriais dispõem de um capital de experiência e de proximidade que poderá ser associado ao capital reputacional de associações como a AEP e instituições como a AICEP, na promoção de políticas conjuntas e específicas para esses setores.

Numa análise por grau de maturidade no processo de internacionalização, pudemos concluir que, apesar dos perfis estudados serem diferentes, as necessidades gerais não diferem significativamente entre si, sobretudo nos dois graus de maturidade intermédios.

Em primeiro lugar, temos as PME que ainda estão a dar os primeiros passos na internacionalização e, como tal, ainda se encontram no Grau 1 de maturidade. O nível de

informação sobre os mercados internacionais é ainda baixo e tal facto está traduzido nas repostas destas empresas ao nosso inquérito. As médias de pontuação das motivações para internacionalizar são significativamente mais baixas do que graus mais maduros. Por oposição, a pontuação dos obstáculos é significativamente superior. Os critérios para escolha dos mercados refletem igualmente essas carências sendo privilegiado o critério de escolha de mercados mais próximos linguística e culturalmente. A experiência e o capital de conhecimento sobre mercados internacionais são ainda reduzidos e, como tal, as necessidades percecionadas são mais abrangentes ao nível da **formação, plataformas de partilha de conhecimento e dos incentivos** à internacionalização.

Já nos Graus 2 e 3, não obtivemos informação muito diversificada ao nível das motivações, dos mercados selecionados ou das estratégias de abordagem a esses mercados. As diferenças são apenas manifestadas ao nível do Volume de Negócios Internacional e da Intensidade Exportadora. Como tal, em termos de necessidades, estas manifestam-se mais ao nível setorial do que ao nível do Grau de Internacionalização. Identificamos, ainda assim, uma necessidade que é transversal e que é a **escolha de mercados em função do seu potencial** e não apenas em função de critérios de proximidade física e cultural. Nesse capítulo, as carências identificadas são mais facilmente combatidas numa lógica de ações coletiva, sejam de **prospecção**, sejam na presença em **feiras e certames internacionais**. Ao nível das necessidades setoriais identificadas, no setor Têxtil identificámos carências ao nível da **formação** dos seus quadros vocacionada para abordagem a mercados internacionais. Os setores dos Plásticos, do Mobiliário e

das Máquinas e Material Elétrico valorizam mais as evoluções ao nível da comunicação e logística, demonstrando potencial interesse em ações nesta área, sejam de formação seja de desenvolvimento de ferramentas coletivas mais eficazes.

No Grau mais evoluído (Grau 4) dispusemos apenas de duas empresas, objeto de estudo. É, no entanto, possível identificar características pela identificação das tendências verificadas. Quanto maior o Grau de maturidade, maior a valorização da dimensão potencial do mercado e menor a valorização do percurso dos concorrentes na escolha dos mercados. «O percurso dos concorrentes é o deles, o nosso é o nosso... se formos todos atrás dos mesmos clientes eles fogem». Este testemunho reforça a tendência de que a concorrência nos mercados de destino é um fator menos dissuasor para as empresas de Grau 4. Assim, as empresas incluídas no grau mais avançado valorizam mais os **riscos cambiais** e os riscos associados à **burocracia** e aspetos legais nos mercados de destino e a existência de **estruturas de apoio nos mercados de destino**, sendo estas as necessidades identificadas.

Por último, não é de olvidar a valorização geral e independente do Grau de maturidade identificado, das ferramentas a promoção de apoio à presença em feiras Internacionais, as ações coletivas de marketing internacional e a formação na área da internacionalização, assim como a lacuna identificada ao nível da aposta em estudos de mercado, no estabelecimento dos planos de ação de apoio à internacionalização para os próximos anos.

CONCLUSÕES

De acordo com as empresas participantes no presente estudo, a PME da região Norte que internacionaliza os seus negócios, decide avançar para o processo de internacionalização baseada na experiência e perfil do empresário e nas características do produto, exporta diretamente através dos esforços de equipas comerciais internas, apesar dos obstáculos identificados como a elevada concorrência e da burocracia nos mercados de destino. Tem um Volume de

Negócios Internacional de cerca de 5 milhões de Euros, com uma taxa de crescimento de 14% entre 2014 e 2016 e uma Intensidade Exportadora próxima dos 60%. Os mercados de destino são selecionados com base em proximidade física e cultural. Os processos de internacionalização são acelerados e baseados em vantagens obtidas em recursos críticos e no capital de relacionamento com a rede de contactos acumulada pela empresa e respetivo empresário.

Este é o perfil médio estudado e as características mais marcantes, mas dada a complexidade do sistema empresarial em que, no limite, cada empresa é um caso a estudar, foi necessário aprofundar a nossa análise.

Como tal, procurámos obter uma aproximação máxima ao perfil pretendido através do foco nos setores mais exportadores e através da exclusão das microempresas. Tendo obtido um universo de cerca de 2.400 PME contactadas, foi possível obter resposta de 120. Apesar, as respostas obtidas seguirem a representatividade dos perfis setoriais e regionais da Região Norte, uma maior participação de empresas significaria um sistema de avaliação mais apurado baseado em características diferenciadoras mais marcadas e de maior facilidade de identificação. Esta limitação foi identificada facilmente no processo de entrevistas que conduzimos. Foi possível obter algumas características que não obtivemos através da análise estatística das respostas aos inquéritos, apesar de, em grande parte dos parâmetros, essa informação corroborar a referida análise estatística geral. Por último, a representatividade das PME nas zonas mais interiores da Região Norte segue a tendência

de dispersão territorial do Norte, mas seria importante obter mais respostas destas regiões (NUT III), sobretudo para obter mais características diferenciadoras que permitissem delinear estratégias de apoio localizado.

Assim, ao longo do estudo fomos apresentando tendências setoriais e regionais que merecem ser destacadas:

1. 80% das exportações de bens da região NUT II do Norte de Portugal estão concentradas em 8 setores, pelo o estudo abrangeu apenas esses.
2. Estabeleceu-se à partida que a avaliação do perfil exportador de uma empresa deveria complementar a informação obtida através de indicadores económicos de internacionalização e a avaliação de acordo com modelos teóricos sobre internacionalização.
3. Nos indicadores passíveis de serem medidos sem preenchimento do inquérito, em média, as PME inquiridas demonstram um grau de maturidade superior em termos do seu processo de internacionalização, quando comparadas com a média global das 2.400 PME contactadas. Apresentam indicadores superiores, quer de Intensidade Exportadora,

Volume de Negócios Internacional e respetiva taxa de crescimento.

4. Além do clássico Modelo de Uppsala, foram considerados como apropriados à realidade empresarial das PME do Norte os modelos teóricos mais recentes de Internacionalização Baseada em Recursos Críticos da Empresa, a Internacionalização em Rede e o Modelo das Born Globals.

5. Os modelos de internacionalização mais

recentes demonstram-se mais adaptáveis ao espectro de PME estudado.

6. O modelo de avaliação desenvolvido permitiu o estabelecimento de escalões organizados por graus de maturidade no processo de internacionalização. A maior parte das PME estudadas apresenta graus de maturidade intermédios sendo que apenas duas empresas se encontram enquadradas no grau de maturidade mais avançado, em termos de internacionalização.

Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4
Avaliação < 2	2 <= Avaliação < 3	3 <= Avaliação < 4	Avaliação >= 4
11%	33%	55%	2%

7. Detetamos empresas que apresentam avaliações máximas ao nível de indicadores como Volume de Negócios Internacional e da Intensidade Exportadora, mas que na avaliação segundo os modelos não se aproximam da valorização máxima em nenhuma das correntes analisadas. Tal sucede porque a generalidade das PME opta por mercados do grupo 1, próximos cultural e fisicamente, e opta por abordagens aos mercados que implicam um baixo comprometimento de recursos. Neste capítulo, as PME exportadoras portuguesas ainda têm um longo caminho a percorrer em termos de grau de maturidade do seu processo de internacionalização.

8. Os setores que apresentam maior dinâmica ao nível do processo de internacionalização das PME do Norte são os setores do Calçado (avaliação de 3,30 em 5), do Têxtil (avaliação de 3,29) e dos Plásticos (avaliação de 3,18).

9. O modelo das Born Globals é mais frequente nos setores Têxtil e do Calçado, visto que é vulgar nestes setores verificar PME com intensidades exportadoras e Volumes de

Negócios elevados, logo nos primeiros anos de atividade da empresa.

10. Apesar de os setores Têxtil e do Calçado também apresentarem características de internacionalização em rede, o setor dos plásticos é o que mais baseia o seu processo de internacionalização do capital de experiência adquirido numa rede de negócios.

11. No setor Alimentar, apenas pudemos dispor da participação de empresas do setor das bebidas, sendo que uma parte substancial, tem atividade no setor dos vinhos e na região demarcada do Douro. Assim, trata-se do setor cujo processo de internacionalização mais se adequa ao modelo de internacionalização baseado em recursos críticos. O recurso crítico neste caso está relacionado com o produto: Vinho do Porto oriundo de região demarcada.

12. Os setores que apresentam um grau de maturidade inferior do seu processo de internacionalização das PME do Norte são os setores dos Metais Comuns e suas obras (avaliação de 2,73 em 5) e o setor do Material de Transporte (avaliação de 2,75).

13. As regiões NUT III mais dinâmicas do Norte são as regiões do Ave, Cávado e Tâmega e Sousa. Tal facto é suportado na especialização regional nos setores mais dinâmicos.

14. É possível, no entanto, identificar uma tendência de diversidade setorial. Quanto mais próximo da Área Metropolitana do Porto, maior a diversidade de setores exportadores e melhor o desempenho.

15. Assim, tal facto aliado a intensidades exportadoras consideravelmente mais baixas que a média global, as regiões do interior apresentam mais empresas em estágios de internacionalização iniciais, em relação às regiões mais próximas do maior centro urbano da região Norte.

16. Grande parte das PME utilizou incentivos à internacionalização, refletindo assim a importância que lhes atribuem como motivação para internacionalizar, mesmo que de forma secundária.

I. FICHA TÉCNICA DO INQUÉRITO

Universo

8 setores selecionados de acordo com a nomenclatura combinada - NC2, correspondentes a 8 conjuntos de CAE (rev3), numa seleção de 133 CAE.

Dimensão das Empresas: Somente PME. Excluimos Microempresas e as Grandes Empresas, de acordo com os limiares relativos a Volume de Negócios e Número de Trabalhadores, incluídos do Decreto-Lei n.º 81-2017, segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 372/2007

Nº de empresas contactadas: 2.398

Amostra

Dimensão da amostra que respondeu ao inquérito: 120 empresas, distribuídas por 8 setores e pelas 8 regiões NUT III do Norte de Portugal.

Nota: Recebemos 126 respostas, no entanto, foram excluídas 6 empresas por não terem completado o inquérito.

Método de recolha de informação

Método: questionário on-line através do portal [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com).

Tipo de inquérito: Perguntas fechadas e de opção múltipla.

Tempo médio de preenchimento verificado: 10-15 minutos.

Período em que inquérito este disponível: 20 de Julho a 20 de Setembro de 2017

II. INQUÉRITO

INQUÉRITO P3I - INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO NORTE (REGIÃO NUT II)

Responsável pelas informações:

Função:

1. Empresa

Designação: (Pré-preenchido)

NIF: (Pré-preenchido)

Ano de início de atividade: _____ Ano de início da internacionalização: _____
(Intensidade Exportadora >5%)

Volume de Negócios (milhares € / 2016): _____ Volume de Negócios Internacional
(milhares € / 2016): _____

Nº Trabalhadores (2016): _____

Nº de países de exportação (2016):

União Europeia (UE) - _____ Fora da UE - _____;

Fora da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) - _____

Proporção da gama de produtos que é internacionalizável (% / 2016): _____

2. Motivações para a internacionalização

(1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4. - Muito relevante; 5 - Extremamente relevante)

1. Experiência pessoal e perfil do empresário
2. Mercado interno esgotado
3. Alargamento do leque de recursos (humanos, financeiros)
4. Acompanhamento do percurso de clientes/parceiros
5. Acompanhamento do percurso de concorrentes
6. Sistema de Incentivos à internacionalização em Portugal
7. Evolução tecnológica ao nível da comunicação e logística
8. Características do produto
9. Características dos Recursos Humanos disponíveis

3. Critérios de escolha de mercados

(1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4. - Muito relevante; 5 - Extremamente relevante)

1. Proximidade física
2. Proximidade linguística e cultural
3. Dimensão / potencial do mercado
4. Contacto comercial já existente
5. Acompanhar concorrentes
6. Potencial antecipado do produto no mercado destino
7. Efeitos na competitividade do preço
8. Mercados tradicionais para o setor

4. Ranking dos mercados internacionais mais importantes para a empresa de acordo com o Volume de Negócios atual

Países	
1º. Mercado	
2º. Mercado	
3º. Mercado	
4º. Mercado	
5º. Mercado	

4.1. Estratégias de entrada utilizadas por mercado internacional, para os mercados mais importantes

	1. Exportações realizadas indiretamente através de distribuidor	2. Exportações realizadas diretamente via equipa comercial	3. Exportações realizadas diretamente via E-commerce	4. Licenciamento / franchising	5. Filial comercial	6. Filial industrial
1º. Mercado						
2º. Mercado						
3º. Mercado						
4º. Mercado						
5º. Mercado						

4.2. Estratégias utilizadas atualmente por mercado internacional, para os mercados mais importantes

	1. Exportações realizadas indiretamente através de distribuidor	2. Exportações realizadas diretamente via equipa comercial	3. Exportações realizadas diretamente via E-commerce	4. Licenciamento / franchising	5. Filial comercial	6. Filial industrial
1º. Mercado						
2º. Mercado						
3º. Mercado						
4º. Mercado						
5º. Mercado						

5. Classifique o impacto da internacionalização da sua empresa ao nível dos seguintes indicadores

(1 - Muito negativo; 2 - Negativo; 3 - Sem Impacto; 4 – Positivo; 5 - Muito Positivo)

1. Volume de Negócios
2. Volume de Negócios Nacional
3. Lucros
4. Endividamento
5. Novas áreas de negócio

6. Principais obstáculos encontrados à internacionalização

(1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4. - Muito relevante; 5 - Extremamente relevante)

1. Lacunas de conhecimentos sobre o mercado internacional
2. Barreiras linguísticas e culturais
3. Quadros com insuficiente experiência internacional
4. Necessidade de efetuar alterações significativas aos produtos
5. Acesso a financiamento
6. Risco cambial
7. Obrigatoriedade de estabelecimento de estrutura organizacional no exterior
8. Concorrência no mercado de destino
9. Limitações na área da logística
10. Burocracia aspetos legais e políticos nos países de destino

7. Como caracteriza os produtos internacionalizados

1. Os mesmos produtos comercializados em território nacional
2. Produtos com ligeiras adaptações (packaging, traduções, aspetos legais)
3. Produtos com adaptações significativas
4. Novos produtos

8. Outros aspetos revelantes relativos ao processo de internacionalização

(Sim ou Não)

1. Dispõem de website em duas ou mais línguas?
2. A estratégia de internacionalização inclui o departamento de R&D ou incorporou atividades de R&D?
3. O processo de internacionalização dispôs de apoios/incentivos estatais/comunitários?
4. Participou em ações coletivas de internacionalização (Ex.: Stands comuns em feiras, roadshows, atividades de associações empresariais)?
5. Investiu em estudos de mercado durante o processo de internacionalização?
6. A quota de mercado nacional continuou a crescer após o arranque do processo de internacionalização?

9. Apoios à internacionalização

(1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito relevante; 5 - Extremamente relevante)

1. Sistema de incentivos de apoio à internacionalização
2. Iniciativas coletivas através de ações de prospeção nos mercados externos (missões coletivas)
3. Iniciativas coletivas através de ações de presença nos mercados externos (feiras)
4. Iniciativas coletivas através de ações de promoção e marketing internacional
5. Estabelecimento de plataformas de partilha de conhecimento sobre internacionalização
6. Reforço das estruturas de apoio coletivas nos mercados de destino
7. Formação para capacitação para mercados internacionais
8. Financiamento através de linhas e seguros de crédito

10. Avalie o impacto do apoio à internacionalização das seguintes instituições:

(1 - Nada relevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito relevante; 5 - Extremamente relevante)

1. AICEP
2. AEP
3. Associações setoriais
4. Entidades públicas do poder central
5. Entidades públicas do poder local

III. GUIÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA P3I - INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO NORTE (REGIÃO NUT II)

Designação da Empresa: (Pré-preenchido)

NIF: (Pré-preenchido)

Entrevistado: (Pré-preenchido)

Função: (Pré-preenchido)

Nº de anos ao serviço da empresa: (Pré-preenchido)

Ano de início de atividade: (Pré-preenchido)

Ano de início da internacionalização: (Pré-preenchido) (Intensidade Exportadora >5%)

Volume de Negócios (2016): (Pré-preenchido) Volume de Negócios Internacional (2016): (Pré-preenchido)

Nº Trabalhadores (2016): (Pré-preenchido)

1. Evolução da Empresa

1.1. Descreva a evolução da empresa até ao momento, destacando os pontos-chave na evolução?

(obter perfil de risco e características da evolução – acelerada, gradual, etc.)

1.2. Em que medida o perfil dos criadores da empresa teve influência no rumo seguido?

(obter perfil dos criadores: nível académico e passado empresarial)

1.3. Em que medida o passo da internacionalização mudou a empresa?

(Guiar pelas seguintes opções e pedir algum desenvolvimento)

2. Motivações para a internacionalização

2.1. O que motivou o passo da internacionalização?

(Guiar pelas opções do inquérito, se necessário citar algumas e obter esclarecimentos sobre os fundamentos porque as motivações foram estas e não outras)

3. Critérios de escolha inicial de mercados

3.1. Qual foi o critério de escolha de mercados no início do processo de internacionalização?
(Guiar pelas opções do inquérito, se necessário citar algumas e obter esclarecimentos sobre os fundamentos, porque os critérios foram estes e não outros)

3.2. Quais foram os mercados escolhidos no início do processo de internacionalização e qual foi a estratégia de entrada?
(Guiar pelas opções do inquérito, se necessário citar algumas, associar opções escolhidas a mercados e obter esclarecimentos sobre as estratégias porque foram estas e não outras)

4. Critérios atuais de escolha de Mercados

4.1. Atualmente qual foi o critério de escolha de mercados no início do processo de internacionalização?
(Guiar pelas opções do inquérito, se necessário citar algumas e obter esclarecimentos sobre os fundamentos, porque os critérios foram estes e não outros)

4.2. Dos mercados atualmente mais representativos em termos de Volume de Negócios qual foi a estratégia de entrada e qual é a estratégia atual para crescimento nesses mercados?
(Guiar pelas opções do inquérito, se necessário citar algumas, associar opções escolhidas a mercados e obter esclarecimentos sobre as estratégias porque foram estas e não outras)

5. Como caracteriza os produtos internacionalizados

5.1. Qual a proporção da gama de produtos que é internacionalizável?

5.2. Como caracteriza os produtos internacionalizados?
(Guiar pelas opções do inquérito, se necessário citar algumas)

5.3. A estratégia de internacionalização inclui o departamento de R&D ou incorporou atividades de R&D, nomeadamente no desenvolvimento de novos produtos ou adaptação de produtos existentes?
(obter o impacto do departamento nas decisões e no processo de internacionalização)

6. Principais obstáculos encontrados à internacionalização

6.1. Quais foram os principais obstáculos defrontados no processo de internacionalização, no início do processo e atualmente?
(Guiar pelas opções do inquérito, se necessário citar algumas e obter esclarecimentos sobre a forma como os obstáculos foram ultrapassados)

7. Outros aspetos revelantes relativos ao processo de internacionalização

7.1. Qual a proporção de colaboradores que fala mais que uma língua? Dispõem de website em duas ou mais línguas? Que outro material promocional existe em várias línguas?
(Obter perceção do impacto do desenvolvimento dos skills linguísticos)

7.2. O processo de internacionalização dispôs de apoios/incentivos estatais/comunitários?
(Perguntar quais e se foram fundamentais no processo e quais as instituições que apoiaram)

7.3. Participou em ações coletivas de internacionalização como stands comuns em feiras, roadshows, atividades de associações empresariais?
(Perguntar quais e obter perceção do sucesso da iniciativa)

7.4. Investiu em estudos de mercado durante o processo de internacionalização?
(Perguntar quais e obter perceção do sucesso dos estudos e da influência no rumo seguido)

8. Apoios à internacionalização

8.1. Quais os apoios à internacionalização que mais valoriza?
(Guiar pelas opções do inquérito, se necessário citar algumas e, se possível, escalonar os apoios temporalmente: no início este foi importante, depois este, e atualmente este)

9. Avalie o impacto das instituições de apoio à empresa a que recorre no processo de internacionalização? Tem alguma sugestão de melhoria ou de iniciativas futuras?

IV. LITERATURA, FONTES DA WEB E LISTAGEM DE SIGLAS

Literatura consultada:

- The internationalization profiles of Portuguese SMEs, Pedro Oliveira, Aurora A.C. Teixeira (2011).

<http://wps.fep.up.pt/wps/wp439.pdf>

- International Modes of Entry_the case of Disney, Gonzalez Hernandez (2011).

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/168935/hernandez%202011.pdf?sequence=1>

- Determinants of The Internationalization of the Firm: The Accelerated Model Vs The Sequential Model, Luis Figueroa, Moisés Osuna, Carlos Fong Reynoso (2014).

<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/ijbfr/ijbfr-v8n5-2014/IJBFR-V8N5-2014-8.pdf>

- Fernhaber, Stephanie A. and Li, Dan, "International Exposure Through Network Relationships: Implications for New Venture Internationalization" (2013).

http://digitalcommons.butler.edu/cob_papers/270

- Turismo 2020 – Plano de Ação

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/apresentacoes/Documents/Turismo-2020-Norte.pdf>

Bases de Dados Utilizadas:

- SABI da Bureau Van Dijk - sabi.bvdinfo.com

- INE - Dados estatísticos - ine.pt

- Banco de Portugal – Estatísticas Online - bportugal.pt/estatisticasweb/

Listagem de siglas:

CAE – Código de atividade económica

PME – Pequenas e médias empresas

VN – Volume de Negócios

VNI – Volume de Negócios Internacional

IE – Intensidade exportadora

AM Porto – Área Metropolitana do Porto

V. LISTAGEM DE CAE

Setor	CAEs	Setor	CAEs	Setor	CAEs
Setor das Bebidas	11011	Setor Têxtil	13203	Setor dos metais comuns e suas obras	25931
	11012		13301		25932
	11013		13302		25933
	11021		13303		25940
	11022		13910		25991
	11040		13920	25992	
	11050		13930	Setor das Máquinas e Material Elétrico	28110
	11071		13941		28120
	11072		13942		28130
	Setor dos Plásticos, Borracha e Suas Obras		22210		13950
22220		13961	28150		
22230		13962	28210		
22291		13991	28221		
22292		13992	28222		
22111		13993	28230		
22112		Setor do Calçado	28240		
22191			15201	28240	
22192		15202	28250		
Setor do Material de Transporte		29100	Setor dos metais comuns e suas obras	24100	28291
	29200	24200		28292	
	29310	24330		28293	
	29320	24340		28300	
Setor do Mobiliário	31010	24410	28410		
	31020	24420	28490		
	31030	24440	28910		
	31091	24450	28920		
	31092	24510	28930		
	31092	24520	28940		
	31093	24530	28950		
	31094	24540	28960		
	Setor Têxtil	14310	25110	28991	
		14390	25120	28992	
14110		25210	27110		
14120		25290	27121		
14131		25300	27122		
14132		25401	27320		
14133		25501	27330		
14140		25610	27400		
14190		25620	27510		
14200		25710	27520		
13101		25720	27900		
13102		25731			
13103		25732			
13104		25733			
13105		25734			
13201	25910				
13202	25920				

ANEXOS

VI. LISTAGEM DE MERCADOS INTERNACIONAIS POR GRUPO (ORDEM ALFABÉTICA)

Mercados	Grupo	Mercados	Grupo	Mercados	Grupo	Mercados	Grupo	Mercados	Grupo
Cambodja	3	França	1	Itália	1	Nepal	3	Seychelles	3
Canadá	2	Gabão	3	Jamaica	3	Nicarágua	3	Singapura	3
Cazaquistão	3	Gâmbia	3	Japão	3	Níger	3	Síria	3
Catar	3	Gana	3	Jordânia	3	Nigéria	3	Somália	3
Chade	3	Geórgia	3	Kosovo	3	Noruega	2	Sri Lanka	3
Chile	3	Gibraltar	2	Kuwait	3	Nova Caledônia	3	Suazilândia	3
China	3	Granada	2	Laos	3	Nova Zelândia	3	Sudão	3
Chipre	3	Grécia	2	Lesoto	3	Omã	3	Suécia	2
Cisjordânia	3	Gronelândia	3	Letônia	2	Países Baixos	1	Suíça	2
Colômbia	3	Guatemala	3	Líbano	3	Panamá	3	Suriname	3
Congo	3	Guiné	3	Libéria	3	Papua	3	Tailândia	3
Coreia do Norte	3	Guiné Equatorial	3	Líbia	3	Nova Guiné		Taiwan	3
Coreia do Sul	3	Guiné-Bissau	1	Liechtenstein	2	Paquistão	3	Tajiquistão	3
Costa do Marfim	3	Guiana	3	Lituânia	2	Paraguai	3	Tanzânia	3
Costa Rica	3	Haiti	3	Luxemburgo	2	Peru	3	Timor-Leste	1
Croácia	2	Honduras	3	Macau	1	Polinésia Francesa	3	Togo	3
Cuba	3	Hong Kong	3	Macedônia	3	Polónia	2	Trindade	3
Dinamarca	2	Hungria	2	Madagáscar	3	Porto Rico	3	e Tobago	
Djibuti	3	Iêmene	3	Malásia	3	Quênia	3	Tunísia	3
Egípto	3	Ilhas Caimão	3	Malawi	3	Quirguistão	3	Turcomenistão	3
El Salvador	3	Ilhas Falkland	3	Maldivas	3	Reino Unido	1	Turquia	3
Emirados Árabes Unidos	3	Ilhas Faroé	3	Mali	3	República Centro-Africana	3	Ucrânia	3
Equador	3	Ilhas Marianas do Norte	3	Malta	2	República Democrática do Congo	3	Uganda	3
Eritreia	3	Ilhas Marshall	3	Marrocos	2	República Dominicana	3	Uruguai	3
Eslováquia	2	Ilhas Salomão	3	Maurícias	3	República Checa	2	Uzbequistão	3
Eslovênia	2	Ilhas Virgens Americanas	3	Mauritânia	3	Roménia	2	Venezuela	3
Espanha	1	Ilhas Virgens Britânicas	3	México	3	Ruanda	3	Vietnam	3
Micronésia	3	Índia	3	Moçambique	1	Rússia	3	Zâmbia	3
Estados Unidos	2	Indonésia	3	Moldávia	3	Samoa	3	Zimbábue	3
Estónia	2	Irão	3	Mónaco	2	San Marino	3		
Etiópia	3	Iraque	3	Mongólia	3	Santa Lúcia	3		
Fiji	3	Irlanda	2	Montenegro	3	São Tomé e Príncipe	1		
Filipinas	3	Islândia	3	Myanmar	3	Senegal	3		
Finlândia	2	Israel	3	Namíbia	3	Serra Leoa	3		
						Sérvia	3		



P3I

Edifício de Serviços da AEP
Av. Dr. António Macedo, 196
4450-617 Leça da Palmeira
Portugal

internacional@aeportugal.pt
www.wedobusinesshere.com

tel.: +351 229 981 781
fax: +351 229 981 700