



**“A importância das Consultoras no Processo de
Internacionalização das Micro, Pequenas e Médias
Empresas em Portugal”**

Olívia Vera Allen Celestino da Silva Castanheira

Relatório de Estágio

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização

Porto – 2014]

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



“A importância das Consultoras no Processo de Internacionalização das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal”

Olívia Vera Allen Celestino da Silva Castanheira

Relatório de Estágio

Apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação da Mestre Inês Veiga Pereira

Porto – 2014

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo:

Sob a temática “A importância das Consultoras no Processo de Internacionalização das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal” foi frequentado um estágio durante o segundo semestre do ano lectivo de 2013/14, para obtenção do grau de mestre em Empreendedorismo e Internacionalização. Este teve lugar numa empresa de serviços do ramo da Consultoria de Gestão. Trata-se de uma empresa de dimensão micro que pretende ajustar o seu mix de produtos à actual realidade económica a nível global.

Baseado na informação recolhida em estatísticas e dados oficiais, constatou-se que o tecido empresarial nacional tem ao seu dispor serviços e entidades especializadas em práticas de gestão no âmbito da Internacionalização que, na maior parte do tempo, não rentabiliza.

No âmbito desta questão e no que respeita à empresa consultora objecto, foi definido como problema de estágio a análise, identificação e caracterização dos obstáculos que impedem as Organizações e as Consultoras, de trabalharem a vertente da internacionalização em parceria. Como objectivo primário, estabeleceu-se a especificação da estrutura, composição e origem dos obstáculos colocados à existência de uma relação comercial pro-activa entre as Organizações e as Consultoras; como objectivo secundário, o desenvolvimento e proposta de ferramentas de análise que permitam às Consultoras a desmontagem e eliminação desses mesmos obstáculos.

Para a recolha de dados, a metodologia a que se recorreu baseou-se no método qualitativo, utilizando técnicas exploratórias, com recurso ao uso de entrevistas (alvo de elaboração personalizada de acordo com o público alvo). Foram desenvolvidos dois tipos de questionários versando conteúdos semelhantes, com número de questões limitado (entre 15 e 20) e de resposta aberta. A recolha dos mesmos teve a duração de dois meses (Maio e Junho 2014).

Esta pesquisa teve como base o universo das PME's Líder e PME's Excelência 2013, com alcance geográfico distribuído pelo continente português (excepto ilhas). O total de respostas obtidas não foi em número suficiente para que pudesse constituir uma amostra estatística significativa.

Os dados obtidos da pesquisa foram separados de acordo com o público-alvo inquirido, ou seja, em dois grandes grupos: os recolhidos junto do grupo das indústrias transformadoras e os obtidos junto das empresas consultoras.

No que respeita ao segmento das consultoras, foram agregados dados acerca do modo como é percebida a gestão praticada pelos empresários nacionais, qual o tipo de empresa que recorre aos serviços de consultoria, que tipo de serviço devem as consultoras oferecer, como perspectiva o empresário o serviço de outsourcing e quais as expectativas para o futuro da actividade.

Quanto ao segmento das indústrias transformadoras, foram coligidos dados sobre a problemática da internacionalização (como esta é sentida pelo tecido empresarial - pontos fortes e pontos fracos), o grau de abertura à implementação do conceito de outsourcing nas organizações, os métodos a que os gestores recorrem para escolher a Consultora com quem

vão trabalhar, o mix de produtos que esta deve oferecer e se o facto de serem de raiz nacional ou internacional pesa na decisão final.

Todos os pontos mencionados fornecem uma ideia bastante concreta das razões pelas quais as PME's não recorrem tanto quanto seria expectável a serviços de consultoria.

Baseado nos dados recolhidos, concluiu-se que existem demasiados pontos fracos no tecido empresarial nacional, tanto a nível da escolaridade, da cultura organizacional, das competências técnicas (gestão), como das disfunções a nível estrutural, que prejudicam o inter-relacionamento das organizações, enfraquecendo o potencial do país em geral.

Como contributo, são enumeradas alternativas a serem integradas pela consultora em análise, quer a nível do back-office, quer da performance no terreno, do desenvolvimento de ferramentas de análise à necessidade de estabelecimento de redes de parcerias, assim como da inteligibilidade dos serviços ao cliente.

Palavras chave: Consultoria; Internacionalização; Outsourcing; Relacionamento estratégico.

Abstract:

Under the theme "The importance of Consultants in the Internationalization Process of Micro, Small and Medium Enterprises in Portugal" an internship was attended during the second semester of the academic year 2013/14, in order to obtain the degree of Master in Entrepreneurship and Internationalization. This took place at a consulting service company. This company is a micro-sized company looking to adjust their product mix to the current economic global reality.

Based on the information gathered in statistics and official data, it was found that the national business have at their disposal services and specialized agencies on management practices within the Internationalization that, most of the time, were not monetized.

Under this problem and considering the company in question, was defined as internship problem the identification and characterization of the barriers that prevent organizations and consultants, to work in partnership the internationalization aspect. The primary objective, established was the specification of the structure, composition and origin of the obstacles that prevented the existence of a pro-active commercial relationship between the organizations and consultants; as a secondary objective proposed, was the development and analysis of tools that would allow consultants to the disassembly and disposal of the mentioned obstacles.

For data collection, the methodology used was the one based on the qualitative method, applying exploratory techniques and using interviews as the resource (custom made inquiry was developed according to the target audience). Two types of interview were developed with similar contents containing limited number of questions (15 to 20) and open-response. The collection of these data lasted two months (May and June 2014).

This research was based on the universe of SME Lider and SME Excellence 2013 with geographical scope distributed through all Portuguese mainland (except islands). Total responses were not enough so it could not be considered as a significant statistical sample.

Data from the survey were separated according to the target audience type, that is, into two major groups: the group of manufactures and the consulting firms.

With regard to the segment of consultancy, data were aggregated based on how management practice was perceived by domestic entrepreneurs, what kind of company uses consulting services, what kind of service should be offered by the consultants, such as the prospect entrepreneur service outsourcing, and what the prospects for the future of business are.

With regard to the segment of manufacturing, data were collected on the issue of internationalization (how this is felt by the business community - strengths and weaknesses), the degree of openness to the implementation of the concept of outsourcing in organizations, methods to which managers lay hold to choose the consultant who will work, the product mix that they should offer and the fact they have national or international roots weighs, in the final decision.

All mentioned points provide a very concrete idea of why SMEs do not use as much consultancy services as would be expected. Based on collected data, it was concluded that there are too many weaknesses in the national business community, both in education, organizational culture, technical skills (management) as the anomalies at a structural level, that harm the inter-relationship of the organizations, weakening the potential of the country in general.

As a contribution, alternatives are listed here so that they can be integrated by the consultants in their daily business life, not only in what the back-office services is concerned but also in the field (analyses tools, partnerships and intelligibility of the services to customers)

Key words: Consulting; internationalization; Outsourcing; Strategic relationship.

Dedicatória

À minha Mãe e ao meu Marido, com todo o carinho,

Vera

Lista de Abreviaturas

CAE – Código das Actividades Económicas - Revisão 3

PME – Pequenas e Médias Empresas

Índice geral

Introdução

Capítulo I – A Empresa

1.1. Apresentação da Empresa	3
1.1.1. Histórico	3
1.1.2. Missão, Visão e Valores	4
1.1.3. Objectivos	4
1.1.4. Organigrama funcional	5
1.1.5. Recursos Humanos	5
1.1.6. Performance	6
1.1.7. Parcerias	7
1.1.8. Certificações	7
1.1.9. Concorrência	8
1.2. Estágio	
1.2.1. Contexto e Objectivos	9
1.2.2. Questão a debate no decurso do Estágio	10

Capítulo II – Revisão da Literatura

2.1. Definição de Internacionalização	13
2.2. Razões para a Internacionalizar	14
2.3. Escolha do Modo de Internacionalização	16
2.3.1. Os diferentes Modos de Entrada nos Mercados	16
2.3.1.1. Modo de Exportação	16
2.3.1.2. Modo Contratual	17
2.3.1.3. Modo de Investimento	17
2.4. Gestão do Ambiente Internacional	18

Capítulo III – A Economia Portuguesa

3.1 Situação Presente e Perspectivas a Médio prazo	20
3.1.1 O tecido Empresarial: As Micro, Pequenas e Médias Organizações	20
3.1.1.1 Caracterização	20
3.1.1.2 Dimensão	21
3.1.1.3 Dispersão Geográfica das Organizações em Portugal	22
3.1.1.4 Produtividade	22
3.2 Portugal como País exportador	23
3.2.1 Sociedades direccionadas para o Mercado Externo	25
3.2.2 IDPE – Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro	26
3.2.3 I & D - Investigação e Desenvolvimento	27
3.2.4 Nascimento e sobrevivência das Organizações em Portugal	28
3.2.5 Factores determinantes da Mortalidade das Organizações	28
3.3 A função “Planeamento Estratégico nas Micro, Pequenas e Médias Empresas	29
3.4 Características Culturais e de Personalidade do Empresário Actual	29
3.5 Escolaridade dos Empresários Nacionais vs Empresários Europeus	30
3.6 Uso da “Parceria Estratégica” como ferramenta para aumentar a competitividade	31
3.7 Networking vs Relacionamento Estratégico	31

Capítulo IV – Cultura Empresarial

4.1	Conceito	34
4.2	Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede	34
4.2.1.	Dimensões	35
4.3	Cultura Portuguesa	35
4.4	A “Cultura” e a “Performance” da Organização	37
4.5	Outsourcing	38
4.5.1	Conceito	38
4.5.2	Áreas de negócio passíveis de serem objecto de um Processo de Outsourcing	38
4.5.2.1	Planeamento e Estratégia vs Implementação	39
4.5.2.2	Marketing e Vendas	39
4.5.3	Passos para a implementação do processo de Outsourcing	40
4.5.4	O Outsourcing e a Competitividade (BPO - Business Process Outsourcing)	41

Capítulo V – Consultoria

5.1	Visão Global	43
5.2	A Consultoria em Portugal	44
5.2.1	Oportunidades e Ameaças	47
5.2.2	Tendências	48

Capítulo VI – Problema de Gestão

6.1.	Identificação	50
6.2.	Objectivos	50
6.2.1.	Objectivo Principal	50
6.2.2.	Objectivo Secundário	50

Capítulo VII – Metodologias

7.1	Introdução	52
7.2	Método Qualitativo	52
7.2.1	Pesquisa Exploratória	53
7.2.2	Vantagens e Desvantagens	54
7.2.3	Dados primários	54
7.2.3.1.	Recolha	54
7.2.3.2.	Análise	54
7.2.4	Ferramentas de Pesquisa	55
7.2.5	Etapas para a recolha e tratamento de dados	55
7.2.6	Características do Universo da pesquisa	56
7.3	Método Quantitativo	56
7.3.1	Características da amostra seleccionada	56
7.3.2	Ferramenta de recolha de dados	56
7.3.3	Vantagens e desvantagens	57

Capítulo VIII – Análise dos Resultados

8.1.	Síntese dos Resultados	59
8.1.1.	Grupo de empresas Consultoras	59

8.1.1.1. Tipos de empresa que recorre aos Serviços de Consultoras	60
8.1.1.2. Tipos de serviços a prestar às PME's	60
8.1.1.3. As Consultoras e o tecido empresarial nacional	60
8.1.1.4. O Outsourcing -forma de aligeiramento dos custos fixos das Empresas	61
8.1.1.5. Perspectivas futuras para o sector consultor	61
8.2. Síntese dos Resultados-	62
8.2.1. Grupo de empresas do sector Industrial	62
8.2.1.1. Outsourcing – Serviço analisado pelo prisma das Empresas	62
8.2.1.2.O serviço de Consultoria Externa pelo prisma das Empresas	63
8.2.1.3. Método de escolha da Consultora prestadora do Serviço	63
8.2.1.4.Serviços oferecidos pelas Consultoras	64
8.2.1.5. Consultoras: Optar por empresas de raiz Nacional ou Internacional	64
8.2.1.6. Razão da não utilização de serviço de Consultoria	64
Capítulo IX – Conclusão	
9.1. Texto conclusivo-	66
9.2. Contributo-	67
Referências Bibliográficas	69
Anexos	73

Índice de Quadros

Quadro 1 – Evolução Percentual do Volume de Vendas por Actividade	6
Quadro 2 – Perfil das Exportações por tipo de Empresa (2007 – 2012)	10
Quadro 3 – Principais motivações para a Internacionalização demonstradas pelas Empresas	15
Quadro 4 – Dimensão vs Volume de Negócios (2012)	21
Quadro 5 – Localização vs Volume de Negócios (2012)	22
Quadro 6 – Produtividade nas PME's vs Grandes Empresas	23
Quadro 7 – Comércio Internacional de Portugal	23
Quadro 8 – Exportação por Blocos Económicos	24
Quadro 9 – Exportações por Países (2012-2013)	24
Quadro 10 – Sociedade Exportadora vs Não Exportadoras	25
Quadro 11 – Sociedades Exportadoras por Sector de Actividade (2012)	25
Quadro 12 – Evolução do IDPE - Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro (2009-2013)	26
Quadro 13 – IDPE - Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro (Sectores Económicos)	26
Quadro 14 – Evolução do IDPE - Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro (Por País)	27
Quadro 15 – Despesas com a "I & D - Investigação e Desenvolvimento" (2010-2012)	27
Quadro 16 – Nascimentos e Sobrevivências de Empresas (2008/12)	28
Quadro 17 – Nível de Escolaridade dos Patrões e dos Trabalhadores por conta de outrem em Portugal	30
Quadro 18 – Níveis de Escolaridade na EU, Espanha e Portugal (2003 -2008)	30
Quadro 19 – Vantagens, Desvantagens e Riscos do Outsourcing	41
Quadro 20 – Distribuição da Prestação de Serviços de acordo com a Actividade (2011-2012)	45
Quadro 21 – Total de Empresas de Serviços por sector de Actividade (2008-2012)	46
Quadro 22 – Total de Empresas de Serviços por Zona Geográfica	46
Quadro 23 – Repartição da prestação de Serviços por Segmentos (2008-2012)	47
Quadro 24 – Ferramentas de Pesquisa	55
Quadro 25 – Pesquisa Qualitativa	56

Índice de Figuras

Fig.1 - Organigrama Funcional (2014)	5
Fig.2 – Organigrama Sector de Actividade (2013/14)	9
Fig.3 – Organigrama proposto.	10
Fig.4 – Peso das Empresas com mais de 250 empregados (total VAB por País da EU-28)	21
Fig.5 – Caracterização da Cultura Portuguesa	36
Fig.6 – Caracterização dos Países de acordo com as dimensões Colectivismo/Evitamento da Incerteza	37

Introdução

“Internacionalização” é um tema que se encontra na ordem do dia e em especial na agenda da maior parte dos empresários na sociedade Portuguesa do século XXI.

Este tem vastas implicações e está correlacionado com outros igualmente importantes como a economia, a cultura nacional (hábitos, crenças, comportamentos), a cultura empresarial das organizações em particular, entre outros. Dada a sua complexidade, suscitou a nossa atenção, a vertente mais ligada à Internacionalização e à sua relação com as empresas Consultoras, as quais por definição são instituições com elevadas competências técnica e eticamente irrepreensíveis, capazes de fazer, conjuntamente com os empresários nacionais, sobressair o que de melhor e único um povo possui como herança.

O presente estágio assenta na elaboração de um trabalho de aprofundamento e racionalização, das razões, motivações e constrangimentos sentidos no relacionamento entre a Consultora e o Empresário, com o objectivo de conseguir materializar os pontos de desencontro existentes, obtendo como resultado as linhas mestras necessárias para um atingir uma performance profissional com elevado impacto na económica real do país.

O trabalho foi dividido em nove capítulos que incluem dados desde a Apresentação da Empresa receptora do estágio, passando pela Revisão da Literatura sobre Internacionalização, Economia Portuguesa, Cultura Empresarial e Consultoria em Portugal.

Com o objectivo de compilar a informação primária, foi definido o problema de gestão, metodologias e por último elaborada a análise dos resultados e retiradas as devidas conclusões.

Estas conclusões irão certamente contribuir para que num futuro próximo possa ser tomada uma decisão estratégica por parte da entidade receptora da estagiária no sentido do alargamento ou não do mix de produtos ofertados assim como saber qual a melhor estratégia que lhe permitirá assegurar a sustentabilidade da empresa através da penetração e personalização dos serviços junto dos seus clientes.

Adiantamos que se tratou de um trabalho extremamente estimulante o qual pode ser considerado como um ponto de partida para futuros projectos a efectuar na mesma área.

O objectivo será o de aprofundar a vertente comportamental das partes e qual o impulso que tal pode dar na precisão das opções estratégicas a fazer pelo tecido empresarial principalmente no que refere às micro e pequenas empresas nacionais.

Capítulo I – A Empresa

“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos.”

(Peter Drucker)¹

1.1 Apresentação da Empresa²:

A WXR- Consulting, Lda, é uma Micro empresa, sediada no norte do país, a qual direcciona a sua actuação para o apoio às Micro e PME's, prestando um serviço de consultoria integrada de gestão. A diferenciação da empresa no mercado, prende-se com a prática de uma atitude “parceira” do cliente. As várias iniciativas de fomento e desenvolvimento, potenciam o dinamismo na relação com o cliente.

Numa óptica de expansão e de acompanhamento do cliente a actuação da WXR Consulting Lda, distingue-se pela participação activa no processo de gestão, apontando caminhos e apresentando soluções adequadas a cada negócio, onde cada projecto é distinto, tornando-se por inerência o processo de expansão da empresa inevitável de modo a poder estar sempre próximo deste.

Ao longo do seu percurso, a empresa não esquece quão importante é a responsabilidade social no meio envolvente. Para tal iniciou e pretende manter (se possível desenvolver) um vasto apoio às acções de fomento do empreendedorismo a nível local. Este apoio é feito junto das associações ligadas a entidades oficiais, às universidades e às instituições de cariz social.

1.1.1 Histórico

2001	Fundação da Empresa;
2009	Concedida a Acreditação da DGERT, no âmbito da unidade de negócios “WXR Academy”;
2010	A Empresa é aceite e inscrita junto da OTOC como entidade equiparada à Ordem para efeito de realização de Acções de Formação que concedem créditos;
2011	Certificado de conformidade de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISSO 9001:2008, em todas as suas áreas de negócio;
2014	Internacionalização para os PALOP

¹ www.ocoruja.com/index.php/2009/frases-de-peter-drucker/ site visitado em 02-09-2014 – “Frases, Gurus da Administração”

² Dados recolhidos junto dos Órgãos de Gestão com poderes representativos da empresa em análise.

1.1.2. Missão, Visão e Valores

- Missão:

Ser a empresa mais competitiva nos serviços que presta, contribuindo para o desenvolvimento dos Recursos Humanos e das Organizações.

Desenvolver e dotar os respectivos recursos e organizações, das ferramentas necessárias para o seu crescimento.

- Visão:

Consolidar-se como uma empresa reconhecida e valorizada pela excelência das soluções apresentadas e pela contribuição para o Empreendedorismo e desenvolvimento de pessoas e organizações.

A sua Visão traduz-se pelas palavras “ Rentabilidade”, Rendiabilidade” e “Sustentabilidade”.

- Valores:

Integridade: Actuação no mercado prima pela honra e honestidade para com os clientes e todos os demais stakeholders;

Excelência: A qualidade dos serviços é visto como um factor de crucial importância do desenvolvimento da actividade da empresa;

Respeito pelo Outro: Agir numa óptica de responsabilidade social e éticamente correcta;

Inovação: Cultura de melhoria constante, renovação e mudança como um dos principais factores distintivos;

Profissionalismo: Competência dos Recursos Humanos e dos parceiros de negócio, permite prestar um serviço rigoroso e sério ao cliente;

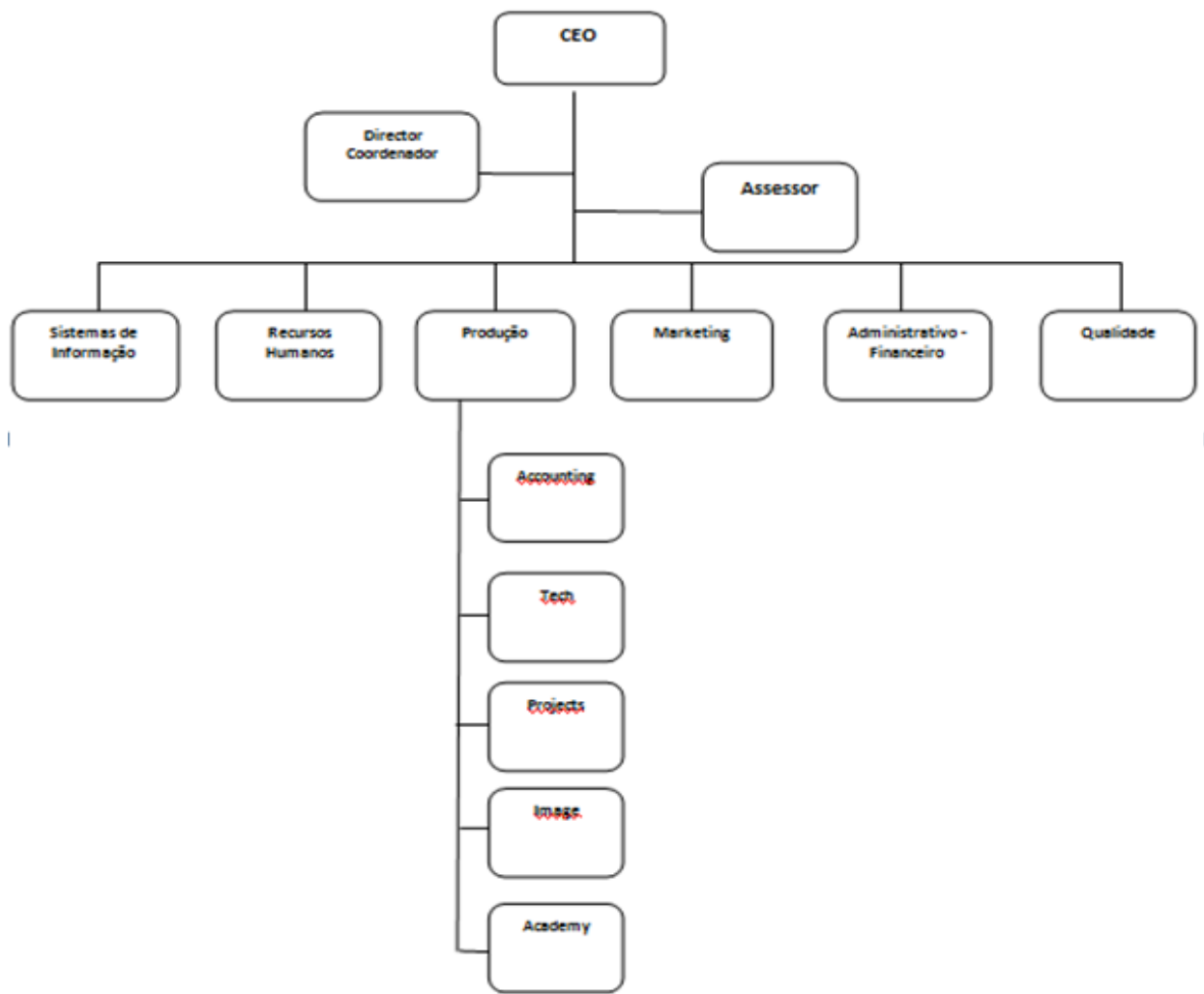
Criação de Valor: Traduz o sentido da existência da empresa;

1.1.3. Objectivos

- Promoção da satisfação dos clientes através da adição de Valor aos Serviços;
- Motivação e capacitação dos colaboradores no sentido da obtenção dos resultados;
- Alargamento do raio de acção aos mercados externos
- Promoção e dinamização do grau de responsabilidade social;

1.1.4. Organigrama Funcional

Fig. 1 – Organigrama Funcional (2014)



1.1.5. Recursos Humanos

- Director Geral:
Habilitações Académicas: Licenciatura em Contabilidade e Administração de Empresas. Experiência profissional: 15 anos na área da Contabilidade.
- Director Departamento de Sistemas de Informação:
Habilitações Académicas: Licenciatura em Engenharia Multimédia; Mestrando em Multimédia; Experiência profissional: 15 anos na área da Informática.
- Director Departamento de Contabilidade:
Habilitações Académicas: Licenciatura em Contabilidade e Administração; Mestrando em Auditoria.

- Director Departamento de Projectos e Incentivos:
Habilitações Académicas: Licenciatura em Contabilidade e Administração; Mestrando em Engenharia de Serviços e gestão;

1.1.6. Performance

Quadro 1 – Evolução Percentual do Volume de Vendas por Actividade

SECTORES DA EMPRESA			% VOL VENDAS POR SECTOR	
			ACTUAL (2014)	PROJ (2015/19)
SERVIÇOS	CRESCIMENTO E EXPANSÃO (strt-ups; novos clientes)	PLANOS DE NEGOCIO	55%	47,5%
		ANALISE ECONOMICO FINANCEIRA (estudos de viabilidade)		
		INCENTIVOS (candidaturas)		
	CONSULTORIA AVANÇADA DE GESTÃO	CONTABILIDADE DE GESTÃO	35%	47,5%
		CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE GESTÃO		
		CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE MARKETING		
		CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO		
	OUTROS SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	FORMAÇÃO	10%	5%
		DESIGN		
		QUALIDADE		
		INFORMATICA		
	RESPONSABILIDADE SOCIAL	ACÇÕES DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO	BALCÃO DO EMPREENDEDOR	
WXZ EMPREENDE				
PORTAL DOS INCENTIVOS				
WXZ BREAKFAST				
BOX DO EMPREENDEDOR				
INICIATIVAS				

Pelo que podemos apurar ao analisar a Quadro 1 a reestruturação estratégica visa num futuro próximo nivelar o peso do volume de vendas dos dois grandes grupos de serviços (Crescimento e Expansão e Consultoria Avançada de Gestão).

Com esta alteração serão reduzidas substancialmente as dificuldades na sustentabilidade da empresa a longo prazo e a sua dependência directa no que refere aos programas de Financiamento Governamentais e de Incentivos à Economia.

O volume de negócios tem tido um crescimento desde o início da actividade de aproximadamente 30% ao ano. A previsão do crescimento (próximos 5 anos) é (volume de facturação) que este se posicione na casa dos 17% ao ano, reflectindo a consolidação da empresa no mercado.

Com a implementação de alterações a nível do mix de produtos ofertados em outras áreas é previsível que a área dos “Outros Serviços Especializados” reduza o seu peso para 5% do total da facturação; os serviços de Consultoria pesarão 47,5% assim como os serviços de Crescimento e Expansão cerca de 47,5% da facturação global.

Este posicionamento de carácter expansionista, tornou o processo de crescimento da WXR Consulting, Lda uma realidade; O percurso traçado tornava imperativa a criação de um sector de actividade ligado à Internacionalização e em falta no portefólio actual.

Esta nova área de negócio é incluída no ramo dos serviços de “Consultoria Avançada de Gestão” e terá como objectivo servir de contraponto estratégico, económico e financeiro ao Serviço “Crescimento e Expansão.

1.1.7. Parcerias

Parcerias Institucionais (Responsabilidade Social):

- FEUP - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
- CERCIGAIA
- INESC Porto
- Aptidão – Associação Portuguesa de Apoio ao Desenvolvimento do Movimento Associativo
- APA – Associação dos Agricultores do Porto, Cidade das Profissões
- Santa Casa da Misericórdia

Parcerias Corporativas (Ligações Comerciais):

- BNI – Lion (Grupo de Networking)
- D & C Software (Empresa ligada ao desenvolvimento de software na área da consultoria)
- Sinergy (Empresa que presta serviços de consultoria a clientes de nacionalidade portuguesa nos PALOP; existência de um protocolo de Customer-Exchange).
- spGAIA (Empresa de certificação energética relacionada com o turismo; existência de um protocolo de Customer-Exchange).

1.1.8. Certificações

➤ Entidade Formadora Acreditada pela DGERT:

No âmbito da área da Formação, foi-lhe concedida em 2014, a Certificação pela DGERT nos seguintes domínios:

- 342 - Marketing e Publicidade
- 344 - Contabilidade e Fiscalidade
- 345 - Gestão e Administração

➤ Entidade Formadora Equiparada à OTOC:

Em 2010, foi deliberado que a empresa em análise, reunia as condições para ser aceite e inscrita junto da OTOC como entidade equiparada à Ordem para efeito de realização de Acções de Formação que concedam créditos.

➤ Certificação NP ISO9001:

Em Junho de 2011, a empresa recebe o certificado de conformidade de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a Norma ISO 9001:2008, para as seguintes áreas:

- Prestação de Serviços de Apoio à Gestão;
- Contabilidade e Fiscalidade;
- Projectos de Investimento e Incentivos;
- Design e Comunicação;
- Formação;
- Serviços Informáticos;

1.1.9. Concorrência

A concorrência directa da empresa em análise pode ser caracterizada como atomizada, dado a existência de um número elevado de empresas a operar no mercado. De salientar a sua localização geográfica a qual é mais relevante na zona Norte e de Lisboa.

De entre o universo das empresas concorrentes podemos destacar como mais relevantes a “Gestluz - Consultores de Gestão, Lda” a “CH Business Consulting, SA” a “HM Consultores” a “ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários”, a “Qualitividade – Consultoria Lda”, o “Grupo F- Iniciativas Consultoria e Gestão, Lda” e a “MERCAL- Consulting Group”;

Após análise do perfil e das potencialidades destas empresas em termos de produtos oferta (no que respeita em geral ao apoio às empresas que se pretendem internacionalizar e em particular ao investimento directo no exterior), temos a salientar o facto de na sua maioria, estas terem agências e/ou representantes no exterior (escritórios da própria empresa ou do grupo onde estão inseridas ou parcerias com empresas locais) que lhes permite prover um suporte técnico e físico às Micro e PME’s no país onde estas ponderam instalar-se comercial e industrialmente.

Entre outros, os produtos oferecidos incluem, serviços de marketing internacional (ex: delineamento de estratégias, estudos de benchmarking entre outros) acompanhados de “real conhecimento do terreno” no país destino (aspectos fiscais, políticos, legais, económicos e culturais) o que permite capitalizar mais-valias para o cliente.

Entre todas salientamos a empresa “MERCAL - Consulting Group”. Nesta empresa verifica-se a existência, bem estruturada, da junção da capacidade de congregar competências (desde a metalurgia, ou serviços médicos devido á sua extensa rede de relações intra-grupo fruto da experiência adquirida em várias realidades geográficas a nível mundial) com a aposta no desenvolvimento interno de novos métodos de abordagem e tratamento das necessidades do cliente (“BIM – Business International Marketing Plan” que quando correctamente aplicado, indica ao empresário aonde, como, a quem e o que é que poderá vender no exterior, ajustando-se à realidade e à especificidade de qualquer empresa e/ou sector industrial ou comercial).

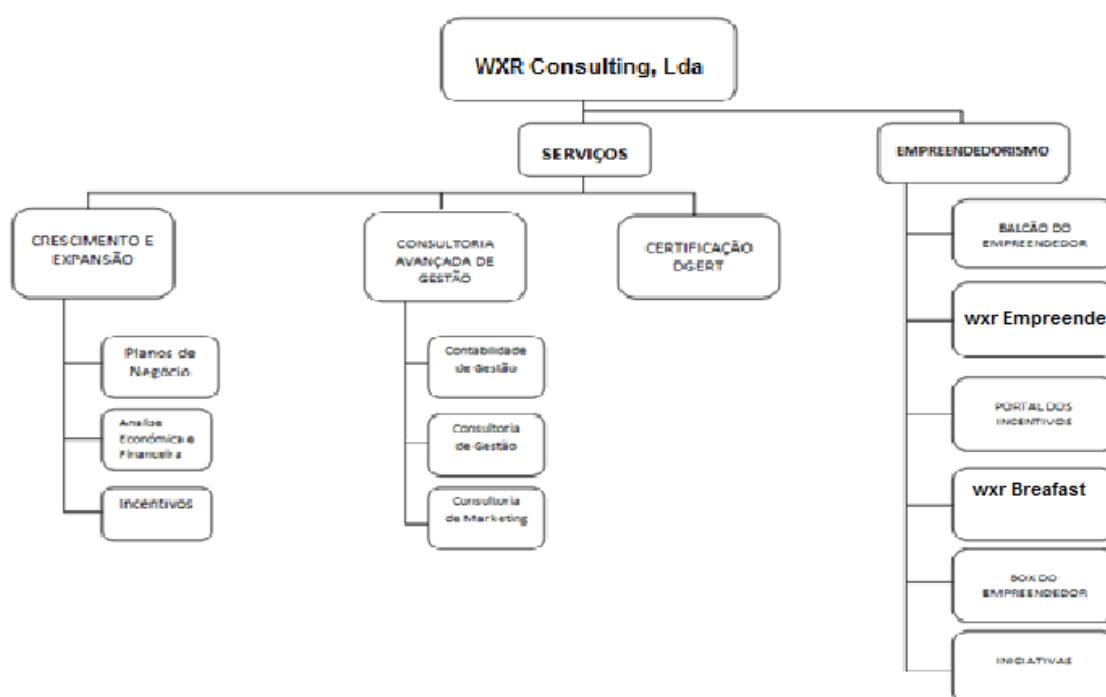
1.2. Estágio

1.2.1. Contexto e Objectivos

O estágio disponibilizado decorre do processo de crescimento que a empresa tem vindo a experienciar no decurso do qual surgiu a necessidade do ajuste dos serviços às novas oportunidades oferecidas pelo mercado.

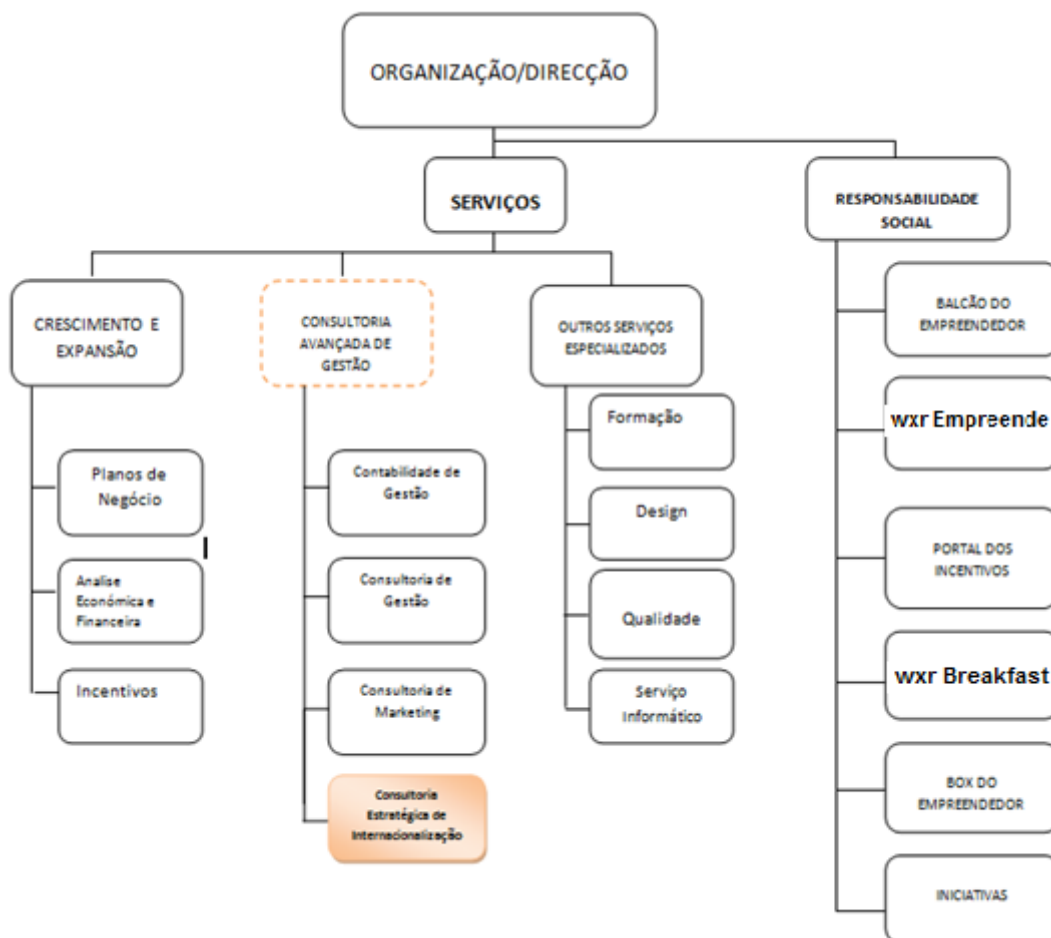
A WXR Consulting, Lda, iniciou a sua actividade demonstrando forte pendor para a vertente contabilística e financeira, define-se como uma empresa de serviço completo e posiciona-se em relação ao cliente como um "parceiro de negócio".

Fig. 2 – Organigrama por sector de Actividade (2013/2014)



A difícil situação económica sentida em Portugal tornou mais evidente determinado tipo de ameaças, às quais a empresa se viu obrigada a responder, repensando e redireccionando a sua estratégia. É presentemente uma empresa que reúne nas suas propostas de prestação de serviços de consultoria diversas vertentes, nas quais se incluem a Consultoria de Gestão, de Marketing e onde se virá a integrar a Consultoria Estratégica de Internacionalização; Como resultado desta agregação assistiremos à abertura na empresa de a uma nova área de negócio (Fig. 2), a qual irá fazer no futuro parte integrante do seu "core business".

Fig. 3³ – Organigrama proposto



1.2.2 Questão a ser debatida como princípio fundamental no decurso do Estágio

Quadro 2 - Perfil das Exportações por tipo de Empresa 2007 - 2012

Dimensão das empresas - 2012	Micro	Pequenas	Médias	Grandes	TOTAL	Start-ups de 2012
Nº de empresas exportadoras	35.371	5.958	1.688	413	43.430	1.562
Exportação (milhões de euros)	4.683	8.523	12.613	31.608	57.428	167
Média de exportação por empresa (euros)	132.390	1.430.582	7.472.219	76.533.260	1.322.301	107.233

Fonte: análise Informa D&B, dados I.E.S

O número de processos de internacionalização em curso (Quadro 2) é o resultado claro do ajuste da estratégia e planeamento adoptado (em função, quer do produto quer do mercado) através dos quais as empresas pretendem vir a converter-se num novo “player” no sector.

³ Nota: A (Fig.3) reflecte as alterações a implementar a nível da estrutura interna de modo a acompanhar as movimentações sentidas no ambiente externo à empresa.

Temos a salientar (Quadro 2) que as Micro e Pequenas Empresas representam entre 2007 e 2012, 95,2% do número das empresas exportadoras com um peso de 23% do valor total exportado (57.428 Milhões de Euros). Pode inferir-se destes números que estamos perante uma oportunidade de negócio que deve ser valorizada e encarada como uma perspectiva de negócio com enorme potencial.

Com base neste pano de fundo, a WXR Consulting Lda, pretende, avaliar quais as reais capacidades/disponibilidades do mercado português para “comprar” Serviços de Gestão que permitam às empresas rentabilizar o seu potencial produtivo, criativo e inovador, delineando a estratégia adequada num contexto internacional e apoiadas nas competências de uma Consultora Nacional.

Capítulo II – Revisão da Literatura

“O nosso local de trabalho é o Mundo....”

Nesta afirmação Ilhéu (2009)⁴ verbaliza um dado incontornável da economia do século XXI: “ O nosso lugar de trabalho é o Mundo”.

Este posicionamento responde a algumas das perguntas diversas vezes colocadas pelas empresas, como: Onde estão os melhores clientes? Onde estão os melhores fornecedores? Onde devemos produzir? Que parcerias estratégicas devemos estabelecer para construir “networks” que proporcionem situações que coloquem as empresas em boa posição competitiva?

A “Internacionalização” não é mais uma moda mas sim um desígnio, no contexto comercial mundial actual e por assim dizer “impôs-se,” às empresas sejam elas micro, médias, pequenas ou grandes. O mercado é já ele próprio global, nem que seja somente pelo simples facto de existir, de comercializar, de produzir. As telecomunicações, a alta finança, conjuntamente com as vias de comunicação “encolheram” o mundo transformando-o numa “aldeia global”.

2.1. Definição de Internacionalização

O conceito de Internacionalização é alvo de diferentes abordagens; destacamos a de Simões (1997)⁵, que nos chama à atenção para a existência de definições assentes nas dicotomias:

- A oposição micro / macro (confronta a óptica da economia nacional com a da empresa)
- A polarização inward/outward (opõe as operações “de dentro para fora” e as “de fora para dentro”)

A abordagem de Meyer (1996), define “Internacionalização” como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas actividades de valor acrescentado, fora do país de origem. A de Calof e Beamish (1995), refere que esta é um processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos...) aos ambientes internacionais; já Freire (1997), considera que a Internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e da sua integração vertical, para outros países, da qual resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

Chetty e Campbell-Hunt (2001), consideram que a Internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de “progressão crescente” mas como um fenómeno com retrocessos, em que as empresa se podem “des-internacionalizar”, quer deixando de trabalhar um produto, quer desistindo do investimento directo estrangeiro, recentrando-se na modalidade de exportação, quer reduzindo (ou cessando) as suas actividades internacionais.

Daqui resulta que as empresas para aproveitarem as oportunidades devem globalizar as suas estratégias de actuação (ter uma estratégia única, dado que está em causa um só mercado), de forma a beneficiarem de importantes economias de escala.

⁴ Barham e Oates (1991)

⁵ Citado por Dias, M. C. na sua dissertação “A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira”

No entanto há que ter atenção pois não só é importante definir o conceito de “Internacionalização” como é importante diferenciá-la de conceitos tidos erroneamente como similares, como é o caso do conceito “Globalização”; este último, assenta na ideia de que as diferenças entre mercados se estão a esbater, tendendo mesmo a desaparecer.

2.2. Razões para Internacionalizar

De acordo com o que nos diz Teixeira (2010), as empresas optam por se internacionalizar por diversos motivos, dentre os quais evidenciamos os seguintes:

- *Acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança*
 - Empresas que pretendem obter matérias-primas a preços mais acessíveis ou então contratar mão-de-obra retirando em simultâneo partido de salários mais baixos com o mesmo grau ou superior de produtividade).
- *Maior retorno do Investimento*
 - Empresas que pretendem, diversificar a carteira de investimentos diminuindo o risco a ela associado.
- *Aumento da quota de mercado*
 - O crescimento das vendas pode ser um factor que leva a que se atinja uma economia de escala fazendo com que a empresas mesmo baixando os preços absolutos, no composto geral tenham lucros mais elevados.
- *Evitar a tributação (ou contingência) de Importação*
 - Arranjar meios de ultrapassar as barreiras ainda usadas pelos Governos para proteger a indústria nacional. Nesta caso podem as empresas, optar pelo investimento directo no exterior, chegando mesmo a ter um tratamento favorecido.

Considerando os métodos aguerridos de concorrência que se fazem sentir, encontramos justificação adicional para que as empresas vejam a Internacionalização como a melhor alternativa a médio e longo prazo para a viabilização do seu negócio.

Às motivações já referidas acrescentamos outras de idêntica importância:

- *Manutenção ou reforço da rede de relações*

Hipótese que se coloca quando as empresas são “empurradas” para a internacionalização devido ao facto dos seus melhores clientes o fazerem.
- *Resposta a movimentos da concorrência*
 - É a atitude que as empresas tomam no terreno da sua concorrente quando querem que esta refreie a sua agressividade no mercado (de origem) da primeira.

- *Acesso a competências*
 - É um dos pontos-chave, pois “Conhecimento” e o “Know-how” traduzem-se hoje na Era da Informação, em “Poder”. Esta mais valia proporciona vantagens competitivas sobre a concorrência.

Sumariando podemos dizer que as motivações das empresas para se internacionalizarem, se podem agrupar grosso modo em cinco grandes divisões, (Teixeira (2010)) são elas (Quadro 3):

Quadro 3 –Principais Motivações para a Internacionalização demonstradas pelas Empresas

Endógenas	Características dos mercados	Relacionais	Acesso a recursos no exterior	Incentivos Governamentais
Necessidade de crescimento da empresa	Limitações do mercado doméstico	Resposta a concorrentes	Abordagens por empresas estrangeiras	Acesso a conhecimentos tecnológicos (filiais)
Aproveitamento da capacidade produtiva disponível	Percepção de dinamismo dos mercados externos	Acompanhamento de movimentos de internacionalização dos clientes	Custos de produção mais baixos no exterior (deslocalização)	Apoios dos Governos (país de origem ou de acolhimento)
Obtenção de economias de escala				
Exploração de competências, tecnologias				
Diversificação de riscos				

(Figura elaborada com base no texto de TEIXEIRA, S (2010))

- Aspectos internos da empresa (razões endógenas);
- Características dos mercados;
- Questões de relacionamento (Clientes; Concorrência, outros Stakeholders);
- Acesso a Recursos no exterior;
- Incentivos Governamentais;

Além das Motivações para a Internacionalização, Teixeira (2010) menciona os Riscos que a empresa pode enfrentar nos países destino, pois nem sempre este processo decorre de forma totalmente vantajosa, deparando-se a organização, com obstáculos de diversos teores, como:

- Riscos que resultam das diferenças, culturais, políticas, económicas;
- Riscos de redução da possibilidade de controlo das actuações dos concorrentes;
- Riscos que resultam da multiplicidade de sistemas monetários;

O peso de cada uma das faces da moeda “Internacionalização” faz com que a sua correcta análise e ponderação seja um factor crucial para a orientação do futuro da empresa.

2.3. Escolha do Modo de Internacionalização

Após ter sido tomada a decisão de Internacionalizar e feita a escolha dos mercados destino, torna-se imperativo decidir o MODO mais apropriado de COMO concretizar esta opção (Ilhéu (2009)).

A estratégia de entrada de uma empresa num determinado mercado não é uma decisão isolada pois tem que compreender o posicionamento que se pretende obter e a estratégia global da empresa.

2.3.1 Os diferentes Modos de Entrada nos Mercados

Segundo o que nos refere Root (1994), os Modos de Entrada das empresas em mercados internacionais são classificados de acordo com três parâmetros base de onde derivam todos os outros modos operacionais, a saber: Investimento, Exportação e Contratual.

2.3.1.1 Modo de Exportação

Segundo Larentis et Slongo (2006) o modo de Exportação representa a forma mais simples de entrada nos mercados; nesta forma de comércio os produtos transaccionados são produzidos no país de origem e posteriormente enviados para os mercados destino pré-definidos. É considerado o modo que encerra menores riscos, controlo e níveis de envolvimento.

Os principais formatos em que este se materializa são a exportação Directa e a exportação Indirecta.

Na exportação Indirecta a empresa utiliza intermediários domésticos (agente, exportador ou organização comercial). Este intermediário é a entidade que detêm a responsabilidade do processo negocial e logístico da operação de exportação. Optar por esta via tem como vantagem um baixo volume de investimento e de risco e a potenciação do conhecimento sobre os mercados explorados que os intermediários já tinham adquirido ao longo do tempo.

Na exportação directa, os negócios com o mercado externo são efectuados pela própria organização. Estes podem ser concretizados através de agentes/distribuidores (localizados no mercado a que nos dirigimos), de uma subsidiária de vendas no exterior ou por intermédio de vendedores para o mercado externo. Com esta opção de comercialização são obtidas vantagens para a empresa como o exercício do controlo parcial ou total sobre o planeamento de marketing e a velocidade de aquisição ou difusão da informação entre fornecedor e mercado.

Este processo obriga a um maior esforço de investimento, maior necessidade de um serviço de tratamento de informação eficiente ficando sujeito a maiores riscos financeiros.

2.3.1.2 Modo Contratual

O modo contratual de entrada constitui uma forma de transferência de tecnologia ou de competências, de uma empresa para um parceiro no mercado internacional com base numa relação de associação entre ambas as organizações. De acordo com Cateora e Graham (2001), Kottler (1998), Root (1994), as principais formas de associação são os Licenciamentos e os Franchisings;

Através do Licenciamento a empresa transfere para um parceiro no exterior o uso da sua propriedade industrial (marcas, patentes, know-how) em troca de royalties, propriedade esta que deve ser reconhecida como uma mais-valia para a organização externa.

Este método apresenta uma série de vantagens como o desvio da barreira de custos ou quotas de exportação exigidas pelo mercado destino (transferência de activos intangíveis sem restrições). Esta é igualmente uma maneira de evitar riscos políticos se por ventura o país de destino se localizar em área geográfica ou de regime conturbados. Apresenta a desvantagem o facto de a empresa franchisadora deter um baixo controlo sobre o marketing exercido no mercado alvo, o percentual de lucro ser baixo ou mesmo estar a criar a longo prazo um concorrente na pessoa da organização receptora.

Segundo Kottler (1998) e Root (1994) o Franchising pode ser considerado como uma forma mais ampla de licenciamento onde o serviço é um elemento de grande importância; o franchisado é nesta situação responsável pela realização de todos os investimentos necessários à efectivação do projecto no terreno, pagando uma taxa ao franchisador.

2.3.1.3 Modo de Investimento

Os empreendimentos de Raiz ou as Aquisições assim como as Joint-ventures são modos de Investimento já conhecidos e envolvem a propriedade de uma unidade de produção no mercado destino; essa unidade pode estar preparada para produção vertical ou apenas sectorial (uma linha de montagem particular).

A razão por que são utilizados, prende-se com o facto de a empresa pretender obter matérias-primas de qualidade superior ou mais baratas, produzir a custos mais baixos que no país de origem ou apostar numa penetração extensiva e intensiva no mercado seleccionado, refere (Root1994).

Os Investimentos externos oferecem a possibilidade da empresa que se internacionalizar ter controlo total sobre as suas actividades, permitindo que rentabilize ao máximo a sua vantagem competitiva no mercado. Segundo Kottler (1998), Nickels e Wood (1997) e Root (1994), a redução de custos (fácil acesso a matérias primas), o aumento da capacidade de adaptação da oferta ao mercado local, maior confiança do consumidor e a diminuição dos prazos de entrega concorrem para o aumento das vantagens competitivas da empresa vs a concorrência local.

Os investimentos podem ser concretizados sob a forma de Aquisições, Empreendimentos de Raiz ou "Joint Ventures" (Root, 1994). O modelo Joint-venture pode ser preferido em

detrimento do formato Investimento de Raiz, pois proporciona sem dúvida uma entrada mais rápida no mercado. No que respeita ao formato “Joint Venture”, pode ser dito que se trata de um investimento partilhado com um sócio em que a posição/quota detida pela empresa que se quer internacionalizar pode ser maioritária, minoritária ou igualitária.

Como vantagem de entrar num mercado através do modo de Joint-Venture deve ser relevado o facto de existir menor comprometimento de recursos e consequentemente maior redução de riscos, acesso rápido ao mercado devido ao know-how do parceiro estratégico (sócio); a principal desvantagem que se verifica neste modo é a eventualidade de existirem desentendimentos entre os parceiros de negócio, acerca das orientações estratégicas ou funcionais a serem implementadas na “nova” empresa local, referem Kottler (1998), Nickels e Wood (1997) e Root (1994).

2.4. Gestão do Ambiente Internacional

O mercado internacional é um ambiente muito mais hostil e complexo se comparado ao mercado nacional. Nesse ambiente torna-se necessário entrar em linha de conta com parâmetros tão díspares como a existência de diferentes culturas nacionais, condições económicas, legais, políticas, sociais, tecnológicas e ecológicas e diferentes níveis de risco que a mudança implica.

A Inteligência Competitiva⁶ é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir riscos bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de acção a curto, médio e longo prazo.

Este tipo de Inteligência é fundamental à empresa, para dinamizar o desenvolvimento profissional dos indivíduos, para o planeamento das acções tácticas e operacionais das unidades de trabalho, para os sectores estratégicos definirem as suas linhas de acção visando o mercado a competitividade e a globalização.

Além disso, tornam-se perceptíveis as necessidades informacionais nos diferentes níveis de complexidade da organização como um todo, supridas através deste processo.

⁶ http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm - site visitado em 29-07-2014 – Revista de Ciência da Informação v.4 n°3 Junho/03 - Artigo “O processo de Inteligência Competitiva em Organizações” por [Marta Lígia Pomim Valentim et alii](#)

Capítulo III – A Economia Portuguesa

3.1. Situação presente e perspectivas a Médio prazo

Na década de 2004 a 2014 assistiu-se a uma alteração no padrão de especialização da indústria transformadora⁷, saindo esta da dependência das denominadas indústrias tradicionais para uma situação em que novos sectores com maior incorporação de tecnologia ganham peso e aumentam a dinâmica de crescimento (ex:sector electrónico, farmacêutico, novas tecnologias de informação e comunicação).

Em 2013 a economia registou uma quebra de -1,4% comparativamente com 2012, a qual tinha registado uma quebra de -3,2% comparativamente como ano anterior. Os factores que motivaram esta recuperação, foram os seguintes: menor contracção da procura interna e do investimento e bom desempenho do sector exportador. Com base nos dados publicados pelo INE⁸ o PIB aumentou em termos homólogos 1,7% no último trimestre de 2013. De acordo com dados publicados pela AICEP⁹ é de salientar a indicação de que a economia portuguesa nas últimas décadas evidencia um elevado peso do sector dos Serviços (74,4% do VAB¹⁰). Neste sector releva-se a indústria turística beneficiada pela localização geográfica do país assim como pela existência de uma imensa costa e de um clima quase mediterrânico. A agricultura, silvicultura e as pescas representam apenas 2,4% do VAB enquanto a indústria, construção e a energia e água, correspondem a 23,1% do VAB.

As estimativas da Comissão Europeia¹¹ apontam para a recuperação da económica portuguesa que deverá crescer 0,8% em 2014 e 1,5% em 2015.

3.1.1. O Tecido Empresarial Português: As Micro, Pequenas e Médias Organizações

3.1.1.1 Caracterização

De acordo com a Recomendação 2003/361/CE da Comissão, de 6 de Maio de 2003¹², os conceitos de Micro, Pequena e Média empresa, são definidos em função dos efectivos de que dispõem, do volume de negócios ou do balanço total anual.

- Média Empresa é uma organização que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros;
- Pequena Empresa é uma organização que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.
- Micro Empresa é uma organização que emprega 10 ou menos pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede os 2 milhões de euros.

⁸INE- Instituto Nacional de Estatística – Contas Nacionais Trimestres e Anuais Preliminares – 11.03.2014

⁹Publicação “Ficha País - Março 2014” - AICEP

¹⁰Valor Acrescentado Bruto = Valor Bruto das Vendas – Valor das Compras; site visitado em 30-04-2014) <http://amoeda.no.sapo.pt/concepts/concepts10.htm>)

¹¹European Economic Forecast – Winter 2014

¹²Jornal Oficial L 124 de 20.05.2003

3.1.1.2. Dimensão

No que respeita à dimensão do tecido empresarial português com base em dados do INE¹³, salientamos os seguintes pontos (Quadro 4):

- Em 2012, 99,9% das organizações eram consideradas Micro, Pequenas ou Médias sendo o percentual das Micro empresas existentes de 95,93%.
- No que refere ao volume de negócios efectuado, as Grandes empresas foram responsáveis por 42,41% do valor total sendo os restantes 57,59% dividido pelos outros grupos.

Quadro 4 – Dimensão vs Volume de Negócios (2012)

Tipo Empresas	Dimensão (nº)		Volume de Negócios (€)	
	Nº Empresas	%	€	%
Micro	1.019.494	95,93%	60.664,00 €	18,62%
PME	42.273	3,98%	126.997,00 €	38,97%
Pequenas	36.645	3,45%	61.953,00 €	19,01%
Médias	5.628	0,53%	65.044,00 €	19,96%
Grandes	1.015	0,10%	138.210,00 €	42,41%
TOTAL	1.062.782	100%	325.871,00 €	100,00%

No que refere ao segmento das Grandes Empresas responsável por gerar a maior parcela do volume de negócios e do VAB_{pm}, Portugal enquadra-se no grupo de países onde estas apresentam menor peso no VAB_{pm} gerado (Fig. 4); no extremo oposto com maiores contributos gerados, está o Reino Unido e a Polónia onde representam quase metade.

Fig. 4 – Peso das Empresas com mais de 250 empregados no total do VAB por país da EU-28 (2010/11)



¹³ Publicação anual editada pelo INE "Empresas em Portugal 2012" - Março de 2014

3.1.1.3. Dispersão Geográfica das Organizações em Portugal

61,83% do número total das Sedes Oficiais das empresas (agregam no seu conjunto 68,4% dos Recursos Humanos ao seu serviço e 74,91% do Volume de Negócios do Sector Não Financeiro), concentram-se na região Norte e na zona de Lisboa.

Quadro 5 – Localização vs Volume de Negócios (2012)

Zona Geográfica	Localização		Volume de negócios [€]	
	Nº de Empresas	%	€	€
Lisboa	309.136	29,09%	154.905	47,54%
Norte	347.939	32,74%	89.199	27,37%
Centro	230.274	21,67%	51.916	15,93%
Alentejo	75.540	7,11%	14.312	4,39%
Algarve	54.808	5,16%	6.342	1,95%
Ilhas	45.085	4,24%	9.196	2,82%
Açores	24.559		4.747	
Madeira	20.526		4.449	
TOTAL	1.062.782	100,00%	325.870	100,00%

De acordo com dados do INE¹⁴ o ano de 2012 ficou marcado por nova contracção da actividade económica a nível nacional. Foi igualmente constatado que menos de metade do total das sociedades (48,9%) apresentou resultados líquidos positivos, situação que foi transversal a todos os sectores de actividade mas que atingiu particularmente o sector dos Serviços e da Construção.

3.1.1.4. Produtividade

Em termos económicos “Rácio de Produtividade¹⁵” traduz-se pela relação entre aquilo que é produzido e os meios empregues (mão-de-obra, materiais, energia, etc.). O parâmetro “Produtividade” conjuga a eficiência e tempo (quanto menor for o tempo levado para obter o resultado pretendido, mais produtivo será o sistema). Através deste rácio é possível avaliar a capacidade de um processo para fabricar os produtos e o grau em que são aproveitados os recursos utilizados. Melhor produtividade constitui maior rentabilidade para a empresa.

No que respeita ao conceito de “Produtividade Laboral”, este consiste no aumento ou na diminuição do rendimento apurado, o qual se reflecte nas variações do trabalho, no capital, na técnica ou outro factor. A “Produtividade Aparente do Trabalho¹⁶” a nível nacional passou de 20.900€ por trabalhador em 2004 para cerca de 23.000€ em 2010 o que correspondente a uma taxa de crescimento de cerca de 10%.

As Pequenas e Médias empresas, apresentaram um nível de Produtividade Aparente de Trabalho inferior (10³ Euros/Pessoa) ao das Grandes empresas, (Quadro 6). No segmento das

¹⁴ Publicação anual editada pelo INE “Empresas em Portugal 2012” - Março de 2014

¹⁵ <http://conceito.de/produtividade> - site visitado em 17-06-2014 às 14:50

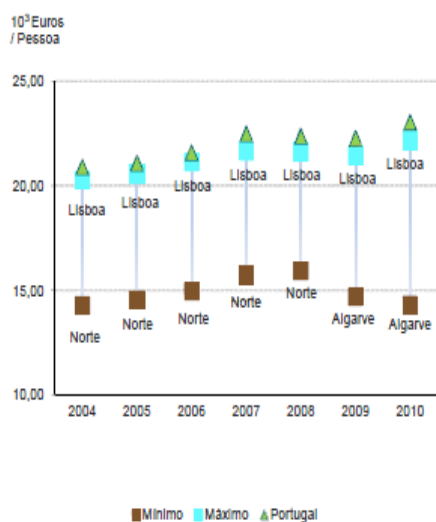
¹⁶ Nota: Produtividade aparente do trabalho consiste no valor de produção por operário ou por hora de trabalho (indicação retirada do site <http://www.produtividade.net/> visitado em 17.06.2014;

PME's (2010), Lisboa foi a região que registou os maiores contributos e o Algarve a região onde o valor gerado foi menor, ou seja seguem tendências opostas.

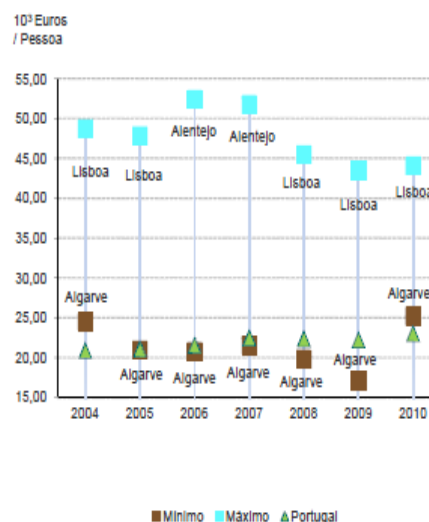
No segmento das Grandes empresas, Lisboa e Algarve em 2010 registam valores de Produtividade Aparente que tendem a diminuir.

Quadro 6 – Produtividade nas PME vs Grandes Empresas

Produtividade aparente de trabalho nas PME



Produtividade aparente de trabalho nas grandes empresas



Fonte: INE – Evolução Sector Empresarial em Portugal, 2004-2010

3.2. Portugal como País Exportador

Relativamente ao Comércio Internacional (Quadro 7), Portugal em 2013 registou nas Exportações de Bens e Serviços um crescimento de 5,7%, sendo o saldo da balança comercial positivo (registo da inversão da tendência negativa que se vinha a verificar na última década).

Quadro 7 – Comércio Internacional de Portugal

Comércio Internacional Português		2008	2009	2010	2011	2012*	2013*	TVH (%) 2013/2012
Comércio de bens e serviços								
Exportações (fo b)	Milhões EUR	57.066	48.339	54.981	62.233	64.535	68.218	5,7
Importações (fo b)	Milhões EUR	73.449	60.148	67.498	68.741	64.683	65.372	1,1
Saldo (fo b)	Milhões EUR	-16.383	-11.809	-12.517	-6.508	-148	2.845	2.023,6
	% do PIB	-9,5	-7,0	-7,2	-3,8	0,1	1,7	
Comércio de bens								
Exportações (fo b)	Milhões EUR	38.847	31.697	37.268	42.828	45.259	47.340	4,6
Importações (cif)	Milhões EUR	64.194	51.379	58.647	59.229	56.166	56.617	0,8
Saldo (fo b-cif)	Milhões EUR	-25.347	-19.682	-21.379	-16.401	-10.907	-9.277	-14,9
	% do PIB	-14,7	-11,7	-12,4	-9,6	-6,6	-5,6	

Fonte: Banco de Portugal (Comércio de Bens e Serviços); INE – Instituto Nacional de Estatística (Comércio de Bens)
Nota: (*) 2012 - resultados previstos; 2013 resultados preliminares

O grupo de produtos mais exportado (14,8% em 2013) é o das “Máquinas e Aparelhos”, seguido pelo grupo dos “Combustíveis Minerais (10,5% do total)”, do “Veículos e Outro material de transporte” (10,5%), do “Metais comuns” (7,8%) e do “Plásticos e Borrachas” (6,9%). Estes cinco principais grupos de produtos representam 51% do total exportado em 2013.

Quadro 8 - Exportações por Blocos Económicos
(Elaboração própria)

	2012	2013	% 2013/2012
MAGREBE	2,3	3,2	39,1
NAFTA	5,0	5,1	2,0
PALOP	8,0	8,0	-
OUTROS	11,3	11,3	-
EU 28	71,1	70,2	- 1,3
MERCOSUL	2,4	2,3	- 4,2

Fonte: INE (2012 resultados previsionais e 2013 preliminares)

O principal destino das exportações nacionais foi o bloco económico da União Europeia (70,2%), sendo de realçar o aumento da quota das exportações dos mercados do Magrebe¹⁷ (de 2,3% para 3,2% em 2013).

A nível europeu, os principais mercados clientes de Portugal (Quadro 9) foram Espanha, Alemanha e França que representaram 46,8% do total exportado em 2013. Pelo quadro abaixo podemos depreender que Portugal ainda se aventura pouco no estabelecimento de relações comerciais com países geográfica e culturalmente distantes.

Quadro 9 – Exportações por Países 2012 – 2013
(Elaboração própria)

10 Principais Países nas Exportações de Bens

	2012	2013	% 2013/2012
Espanha	22,5	23,6	4,9
Reino Unido	5,3	5,5	3,8
EUA	4,1	4,2	2,4
Angola	6,6	6,6	-
França	11,8	11,6	- 1,7
Holanda	4,1	4,0	- 2,4
China	1,7	1,6	- 5,9
Alemanha	12,4	11,6	- 6,5
Belgica	3,1	2,8	- 9,7
Itália	3,7	3,3	- 10,8
Outros	24,6	15,1	- 38,6

Fonte: INE (2012 resultados previsionais e 2013 preliminares)

¹⁷ União do Magrebe Árabe é constituída pelos seguintes países: Argélia, Tunísia, Líbia, Marrocos e Mauritânia criado em 1989 na sequência do Tratado de Marraquexe

3.2.1. Sociedades direccionadas para o Mercado Externo

O comportamento das Sociedades Exportadoras (Quadro 10) divergiu do comportamento do Total das Sociedades existentes no tecido nacional. Em 2012 existiram mais Sociedades Exportadoras que nos anos anteriores, representando este grupo uma parcela cada vez maior do VAB_{pm} gerado. Embora apenas 5,5% das Sociedades tivesse exportado Bens ou Serviços geraram 28,5% do VAB_{pm} do total das Sociedades.

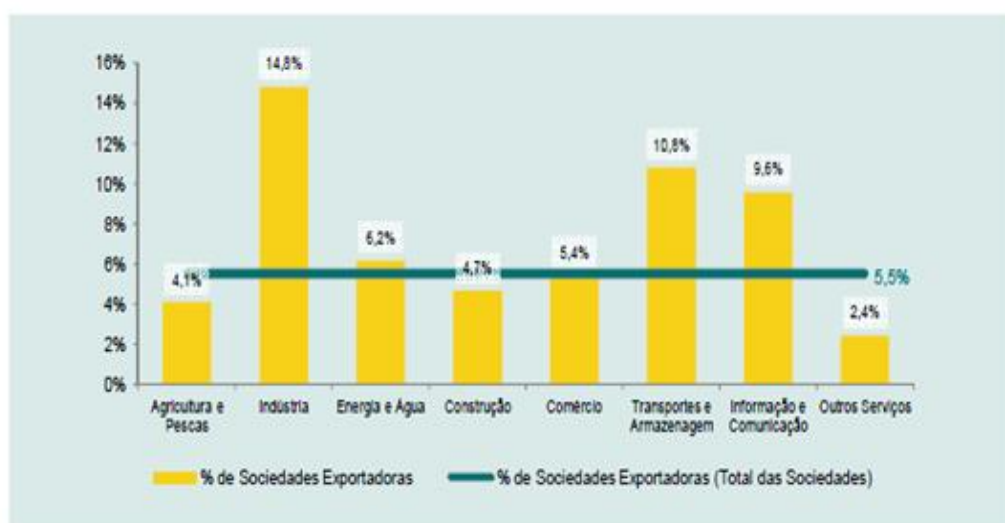
Quadro 10 – Sociedades Exportadoras vs Não Exportadoras

Tipo de Sociedade	Ano	Sociedades		Pessoal ao Serviço		Volume de Negócios		VAB _{pm}		EBE	
		Nº	%	Nº	%	10 ⁶ Euros	%	10 ⁶ Euros	%	10 ⁶ Euros	%
Total das sociedades	2012	353 611		2 685 317		310 680		70 038		23 834	
	2011	380 588		2 863 552		329 985		75 583		26 276	
	2010	380 279		2 935 468		338 850		80 557		30 116	
Exportadoras	2012	19 532	5,5	558 582	20,7	104 128	33,5	19 934	28,5	6 864	28,8
	2011	19 124	5,3	543 075	19,0	99 779	30,2	19 527	25,8	7 032	26,8
	2010	16 378	4,5	518 088	17,6	86 049	25,5	19 048	23,6	7 309	24,3
Não Exportadoras	2012	334 079	94,5	2 136 735	79,3	206 552	66,5	50 104	71,5	16 970	71,2
	2011	341 464	94,7	2 320 477	81,0	230 186	69,8	56 036	74,2	19 244	73,2
	2010	343 903	95,5	2 417 370	82,4	250 801	74,5	61 509	76,4	22 807	75,7

Fonte: INE, SCIE

As empresas ligadas ao sector Industrial apresentaram 14,8% das Sociedades Exportadoras, bastante acima da percentagem observada (Quadro 11) no segmento Sociedades Exportadoras – Total das Sociedades (5,5%).

Quadro 11 – Sociedades Exportadoras por Sector de Actividade (2012)

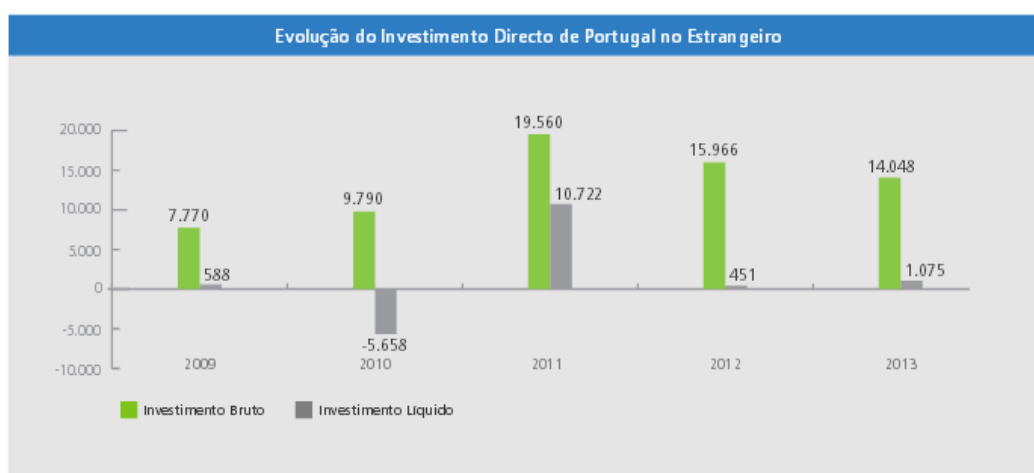


Fonte: INE, SCIE

3.2.2. IDPE – Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro

No que refere ao Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro (IDPE) bruto, temos a salientar que em 2013 o seu valor totalizou cerca de 14.048 Milhões de Euros o que significou um decréscimo face a 2012 de 12%; Mesmo sendo um valor elevado, foi menor que o registado de 2011 para 2012 (Quadro 12).

Quadro 12 – Evolução do IDPE – Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro (2009 a 2013)



Fonte: Banco de Portugal; Unidade: Milhões EUR

As actividades Financeiras e de Seguros foram aquelas em que as empresas portuguesas mais investiram (85,3%) em 2013, contra 74,8% no período homólogo de 2012; esta tendência foi seguida pelo sector das Industrias Transformadoras (4,4% quando em 2012 o peso era de 3,2%) (Quadro 13).

Quadro 13 – IDPE: Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro – Sector Económico

Distribuição por Sectores 2012-2013 (a)

Actividades	2012	2013	Var % 2013/12
Indústria Transformadora	3,2	4,4	37,5%
Actividades Financeiras e Seguros	74,8	85,3	14,0%
Actividades de Informação/Comunicação	0,1	0,1	0,0%
Actividades de Consultoria, Científicas e Técnicas	1,7	1,5	-11,8%
Electricidade, Água, Luz, Gás	1,1	0,7	-36,4%
Construção	3,0	1,9	-36,7%
Actividades Imobiliárias	0,2	0,1	-50,0%
Comércio por Grosso/Retalho	11,8	4,5	-61,9%
Outros	4,1	1,4	-65,9%

Fonte: Banco de Portugal
(a) Investimento Bruto

A União Europeia é a principal zona geográfica/destino do IDEP – Investimento Directo de Portugal no Exterior, concentrando 93% em 2013 contra 82,5% no ano anterior.

Quadro 14 – Evolução do Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro (2012 - 2013)

Distribuição por Países 2012-2013 (a)

<u>Países</u>	2012	2013	Var % 2013/12
Alemanha	0,5	16,1	3120%
Espanha	4,4	8,4	91%
Polónia	0,8	1,1	38%
Reino Unido	1,1	1,1	0%
Países Baixos (Holanda)	69,1	63,1	-9%
Brasil	3,5	2,6	-26%
Moçambique	1,0	0,7	-30%
Outros	9,5	4,4	-54%
Luxemburgo	2,4	1,1	-54%
França	1,7	0,7	-59%
Angola	5,6	0,9	-84%
EUA	0,9	0	-100%

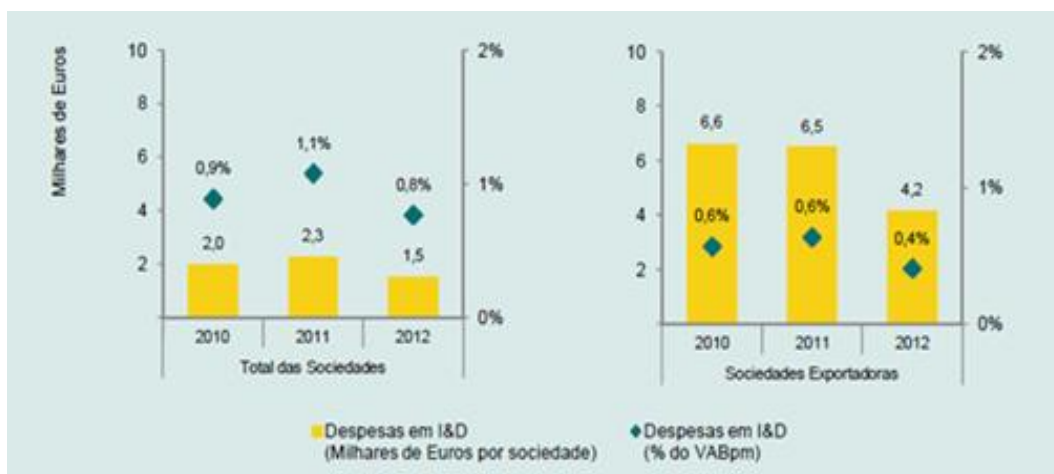
Fonte: Banco de Portugal
(a) Investimento Bruto

Destacam-se como zonas geográficas de maior interesse estratégico em 2013, os Países Baixos que lideram o ranking do destino dos investimentos nacionais com 63,1% seguidos da Alemanha com 16,1% e da Espanha com 8,4%.

3.2.3. - I & D – Investigação e Desenvolvimento

Pela análise do Quadro 15 podemos inferir que as Empresas Exportadoras investem mais em I&D - Investigação e Desenvolvimento se comparado com o valor aplicado pelo Total das Sociedades (exportadoras e não exportadoras); Em 2012 as despesas representaram 0,8% do VAB_{pm}¹⁸ gerado pelas sociedades não financeiras (-0,3% face ao ano de 2011) o que corresponde a uma despesa de cerca de 1,5 milhares de Euros por sociedade; Em contrapartida, as sociedades exportadoras apresentaram no mesmo ano um gasto médio superior (4,2 milhares de Euros) por sociedade.

Quadro 15 – Despesas com a “I & D - Investigação e Desenvolvimento” (2010-2012)



¹⁸ VAB_{pm} — Valor Acrescentado Bruto a preços de mercado (corresponde ao valor bruto da produção subtraído do valor dos consumos intermédios); http://www.crcvirtual.org/vfs/old_crcv/biblioteca/estudo_agricultura/glossario_siglas.html site visitado em 02.04.2014

3.2.4. Nascimento e Sobrevivência das Organizações em Portugal

Em Portugal a taxa de sobrevivência das empresas foi mais elevada nas empresas constituídas em Sociedades do que nas empresas constituídas em Nome Individual; Observou-se igualmente um decréscimo no nascimento de empresas em Nome Individual, o que não se verificou nas Sociedades, onde em 2011 se notou um crescimento significativo. As empresas em Nome Individual representaram 88,7% do número de empresas não financeiras mas foram responsáveis por apenas 4,7% do volume de negócios total (Quadro 16).

Quadro 16 - Nascimentos e Sobrevivências de Empresas Portuguesas (2008-2012)

Forma Jurídica	Ano	Nascimentos (Nº)	Sobrevivências								
			1 ano		2 anos		3 anos		4 anos		
			Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Empresas Individuais	2012	107 330									
	2011	109 110	69 883	64,0							
	2010	112 148	72 878	65,0	46 604	41,6					
	2009	122 505	79 693	65,1	51 868	42,3	37 488	30,6			
	2008	148 549	99 730	67,1	62 279	41,9	45 251	30,5	34 467	23,2	
Sociedades	2012	27 340									
	2011	31 013	28 111	90,6							
	2010	26 247	24 077	91,7	20 717	78,9					
	2009	27 661	24 941	90,2	21 682	78,4	18 535	87,0			
	2008	32 585	29 741	91,3	26 014	79,8	22 364	88,6	19 253	50,1	

Fonte: INE, Demografia das empresas

3.2.5. Factores determinantes da Mortalidade das Organizações

Segundo Jimmy et tal. (2002)¹⁹, as Micro, Pequenas e Médias empresas têm vindo a assumir um papel de crescente importância a nível global, tendo sido identificadas nos últimos anos, pela maioria dos governantes ocidentais, como uma componente significativa da estratégia económica para a criação de emprego e riqueza dos países.

É globalmente aceite pelos intervenientes no círculo económico que as Micro e Pequenas empresas possuem as suas próprias características e que estas as afectam, chegando mesmo a modelar a forma como operam no mercado, determinando largamente as suas preocupações e os seus interesses.

Foi levado a cabo um estudo de campo (metodologia usada baseada na recolha de respostas a inquéritos previamente delineados) que pretendeu avaliar os 10 elementos qualitativos mais significativos e determinantes da Mortalidade das Organizações.

Após análise dos resultados obtidos, foram apurados como principais factores, os seguintes²⁰:

- Catástrofes e Crises;
- Concorrência feroz;
- Inadequação de infra-estruturas;
- Falta de Apoio Social;

¹⁹ Citação retirada da Dissertação de Mestrado em Contabilidade sobre "Determinantes da mortalidade das PME para a EU" de Couto (2012).

²⁰ Elencadas não necessariamente por esta ordem de prioridades.

- Múltiplos e elevados Impostos;
- Contabilidade e práticas Contabilísticas pobres;
- Fraca capacidade de Gestão Estratégica
- Esforços pobres de Venda e Marketing;
- Condições económicas e financeiras, frágeis;
- Planeamento inadequado e deficiente Implementação das Acções no terreno;

3.3. A função “Planeamento Estratégico” nas Micro, Pequenas e Medias Empresas

Bernardi (2003) menciona que no que toca ao exercício desta função no interior das empresas, se torna evidente a existência latente de um “*sentimento paradoxal*” que se resume ao facto de o “*empresário não ter tempo para a executar*”, pois está demasiado absorvido pelas tarefas do dia-a-dia. Esta situação de contínua urgência faz com que as empresas ao trabalharem constantemente no curto prazo tenham pouca margem para cometer erros tornando indispensável a existência do planeamento estratégico;

Olhando mais detalhadamente verifica-se na administração destas Micro e Pequenas empresas que grande parte do tempo do proprietário/gestor absorvido por tarefas de teor mais técnico, como supervisionar a produção, tarefas administrativas, vendas, finanças, o que segundo Gourtsoyannis (2002), faz com que praticamente nenhum tempo fique disponível para actividades estratégicas e de planeamento.

3.4. Características Culturais e de Personalidade do Empresário Actual

O Empreendedor de outrora, arrojado, determinado e com enorme capacidade de trabalho, precisa urgentemente de passar por uma reciclagem para não ser engolido por um processo de mudança do qual muitas vezes nem sequer toma consciência, a não ser de forma fragmentada, ao analisar os efeitos práticos, como a queda das vendas, a infidelidade dos clientes ou o aumento da concorrência, entre outros.

Na actualidade, ao arrojo, determinação e capacidade de trabalho do empresário de outrora, devem ser adicionados Conhecimento e Competências que são armas imprescindíveis para a permanência no mercado.

Se quiser manter a sua actividade em crescendo ao mesmo tempo que agrega novas competências ao seu “modus operandi” o empresário actual pode optar por percorrer diferentes caminhos sendo que cada um tem particulares tempos de maturação, vantagens e desvantagens.

3.5. Escolaridade dos Empresários Nacionais vs Escolaridade dos Empresários Europeus

Os dados obtidos nas pesquisas realizadas pelo SEBRAE/SP (1999) indicam-nos que independentemente da forma como se manifestam os problemas (que levam à mortalidade, às

dificuldades em progredir ou mesmo em se manter), das pequenas empresas, têm por norma a mesma origem: a falta de preparação escolar do empresário (Quadro17) para administrar os seus negócios num ambiente complexo e cheio de incertezas.

Quadro 17 – Nível de Escolaridade dos Patrões e dos Trabalhadores por Conta de Outrem em Portugal 2003 - 2008

TIPO	ANOS	INFERIOR AO SECUNDÁRIO	SECUNDÁRIO	SUPERIOR
PATRÕES	2003	79,6%	12,4%	8,1%
	2008	81,0%	10,0%	9,0%
TRABALHADORES POR CONTA DE	2003	71,0%	15,7%	13,3%
	2008	65,0%	16,0%	18,0%

Fonte: 2003 Comissão do Livro Branco das Relações Laborais e INE, pág. 22

2008 INE, A Península Ibérica em Números - 2010

Na Quadro 18, constata-se o facto em Portugal os Patrões terem o mais baixo nível de escolaridade da União Europeia (81% dos Patrões têm escolaridade inferior ao nível Secundário). Na EU 27, 45% obtiveram nível secundário de escolaridade e 27%, o grau superior (em Portugal somente 9% atingem este grau académico).

Quadro 18 – Níveis de Escolaridade na União Europeia, Espanha e Portugal (2003 – 2008)

TIPO	PAÍSES	INFERIOR AO SECUNDÁRIO	SECUNDÁRIO	SUPERIOR
PATRÕES	EU 27	28%	45%	27%
	ESPAÑA	50%	22%	28%
	PORTUGAL	81%	10%	9%
TRABALHADORES POR CONTA DE OUTREM	EU 27	21%	50%	29%
	ESPAÑA	40%	24%	37%
	PORTUGAL	65%	16%	18%

Fonte: INE A Península Ibérica em Números - 2010

Na opinião de Mesquita (2002), por norma o conhecimento técnico específico da área em que actua, não se faz acompanhar da imperativa experiência no exercício de um cargo de gestão. Este tipo de empresário (que não encontra na sua vida profissional a fusão entre as duas vertentes) tende a não conseguir delegar tarefas e a utilizar um estilo de gestão centralizado. Independentemente do caminho a seguir, estes empresários têm duas opções para colmatar esta lacuna;

Ou seja:

- Encontrar Internamente a solução para os novos desafios;
- Procurar Apoio Externo (contratar as competências de um **Consultor**) para melhorar as condições de competitividade da empresa;

3.6 Uso da “Parceria Estratégica” como ferramenta para aumentar a competitividade

O recurso a Parcerias é uma das ferramentas encontradas pelas empresas não só para sobreviverem no mercado como para aumentarem a sua competitividade.

O conceito de “Parceria Estratégica” apoia-se no facto de se tratar de duas ou mais empresas que juntam recursos e/ou know-how o que lhes permite desenvolver uma actividade específica, criar sinergias de grupo ou (como opção estratégica) de crescimento. Este tipo de associação pode ser um bom recurso para a conquista de um novo mercado (geográfico ou sectorial), adquirir novas competências ou ganhar dimensão crítica. É portanto, uma alternativa em relação a outras formas de desenvolvimento, como sejam as fusões e aquisições e o desenvolvimento orgânico.

Estas alianças são geralmente estabelecidas entre empresas concorrentes ou que produzem produtos ou serviços complementares. As principais vantagens (enquanto fonte de desenvolvimento empresarial) são por um lado facilitar o acesso a novos mercados sem investimentos avultados e em simultâneo reduzir os seus riscos; por outro lado, proceder ao aproveitamento de sinergias comerciais e tecnológicas.

Apresentam contudo alguns potenciais riscos como a partilha de know-how com concorrentes e a perda de flexibilidade estratégica.

3.7 “Networking” vs” Relacionamento Estratégico”

A ideia subjacente á palavra “Networking” pressupõe a existência “*á priori*” de uma rede constituída por pessoas que o individuo conhece e com a qual mantém um relacionamento tanto a nível pessoal como profissional e/ou lúdico. A existência desta “rede de contactos” significa que através dela, o profissional e/ou o indivíduo em particular pode vir a obter informações, realizar negócios ou atingir outras vantagens comerciais.

Algumas das justificações mais relevantes para a criação desta rede é a agregação inevitável e constante de novas experiências e o reconhecimento que por melhor profissional que sejamos não vamos nunca conseguir realizar as tarefas que temos pela frente sem a ajuda dos outros; desta evidência advêm a conclusão de que a força do grupo completa os pontos fracos de cada um dos indivíduos.

O conceito de “Relacionamento Estratégico” é diferente do de “Networking” num ponto que se revela fundamental para o empreendedor/empresário pois diz respeito ao método utilizado na sua formação: dão prioridade a redes de “Contactos úteis” em detrimento de redes de “Volume Contactos” estabelecidos.

Este posicionamento já define o tipo de pessoas e/ou empresas com quem se estabelece contacto e como chegar até elas; a partir dessas redes inter-organizacionais as empresas

podem aceder de forma directa ou indirecta às competências essenciais para o desenvolvimento da sua actividade de acordo com Suire & Vicente, (2008)²¹ .

²¹ Mencionado no Artigo de Franco, M.e Barbeira, M denominado "Um sistema de gestão do conhecimento como fomentador de redes estratégicas" na revista Ibero Americana de Estratégia (2009).

Capitulo IV – Cultura Empresarial

4.1. Conceito

Cultura Organizacional²² traduz as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no seu dia-a-dia e que direccionam as suas acções para o alcance dos objectivos organizacionais. É a Cultura que define a Missão e que provoca o nascimento e o estabelecimento dos Objectivos da Organização. Representa o universo simbólico da Organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, a produtividade e a preocupação com a qualidade e com o serviço ao cliente.

4.2. Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede²³

Num ambiente de Comercio Internacional é um Factor Critico de Sucesso as empresas estarem preparadas para lidar com a diversidade, mantendo a sua individualidade.

A constatação factual da existência e da necessária coexistência e adaptação desta realidade aos objectivos das empresas foi racionalizado por Hofstede ao formular a Teoria das Dimensões Culturais. Esta teoria foi o resultado de um estudo desenvolvido para a empresa IBM nos anos 70 com o objectivo de saber qual a razão porque as filiais da empresa no Japão e no Brasil continuavam a ser geridas de maneira diferente apesar dos esforços feitos para que isso não acontecesse.

No final do trabalho, Hofstede concluiu que as diferenças identificadas advinham parte da cultura dos próprios empregados e parte da cultura do país de acolhimento. De acordo com este investigador não existe método de gestão universal algum. A gestão não é um fenómeno que possa ser isolado dos outros processos que decorrem na sociedade, pelo contrário, esta interage com aquilo que acontece ao nível da comunidade.

No que refere às Políticas Organizacionais, estas diferenciam-se entre si pelas práticas apreendidas a partir da socialização desenvolvida no ambiente de trabalho.

O Modelo das Dimensões de Geert Hofstede é um quadro referencia que descreve tipos (dimensões) de diferenças/perspectivas de valores entre as diversas culturas nacionais existentes no globo;

²² <http://www.coladaweb.com/administracao/cultura-organizacional> site visitado em 11.07.2014

²³ <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6675-teoria-das-dimens%C3%B5es-culturais-geert-hofstede.html> site visitado em 11.07.2014

4.2.1. Dimensões²⁴:

1ª Dimensão – Índice de Distância ao Poder/Hierárquica

- Reflecte o grau em que os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade; mede-se a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder na sociedade;

2ª Dimensão – Índice de Individualismo vs Colectivismo

- Reflecte até que ponto os indivíduos sentem que têm que tomar conta de si próprios/famílias ou das organizações; fornece a indicação se uma sociedade é uma rede social sem relação entre indivíduos ou se oferece um tecido social no qual os indivíduos esperam que o grupo ao qual pertencem, os proteja;

3ª Dimensão – Índice de Masculinidade vs Feminilidade

- Reflecte até que ponto a cultura é mais tendente ao predomínio da assertividade e aquisição de coisas ou é uma cultura mais virada para as pessoas, sentimentos e qualidade de vida;
- Indica em que medida o género determina os papéis na sociedade;

4ª Dimensão – Índice Evitamento da Incerteza

- Reflecte o grau de ameaça percebido pelos membros de uma cultura em situações incertas ou desconhecidas;
- Indica o sentimento de desconforto que as pessoas sentem ou a insegurança com que os riscos, caos e situações não estruturadas, são percebidos;

5ª Dimensão – Índice de Orientação de Longo Prazo vs Curto prazo

- Reflecte em que medida uma sociedade baseia os seus costumes/hábitos/rotinas em acontecimentos do passado e/ou presente (curto prazo) e benefícios apresentados ou no que é desejável para o futuro (longo prazo);

“ (...) Os seres humanos tendem a pensar, sentir e agir a partir das suas próprias experiências.”²⁵

È a partir desta “*base multifacetada*” que é “*moldada a cultura empresarial*”, ou seja com diferentes bases/matérias-primas, obtêm-se resultados diferentes. Por este motivo transpor “culturas empresariais” a 100% torna-se uma tarefa desgastante sem ser atingido o objectivo primeiro, que é a uniformidade no modo de estar no mercado das empresas multinacionais.

4.3. Cultura Portuguesa

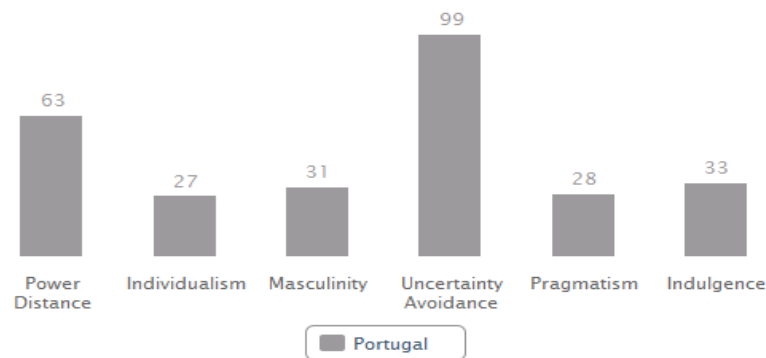
“ Portugal aceita demasiado bem a Distância ao Poder, é muito Colectivista, pouco Assertivo, mas sobretudo com muito, muito medo de arriscar...”²⁶

²⁴ <http://www.christopherlehty.com/culture-map/> site visitado em 11.07.2014

²⁵ Citação retirada do site www.portal-gestao.com/item/6675-teoria-das-dimensoes-culturais-geert-hofstede.html visitado em 01.09.2014

²⁶ <http://campelodemagalhaes.wordpress.com/2011/10/10/hofstede-dimensoes-culturais-de-um-povo/> site visitado em 11.07.2014

Fig.5 – Caracterização da Cultura Portuguesa

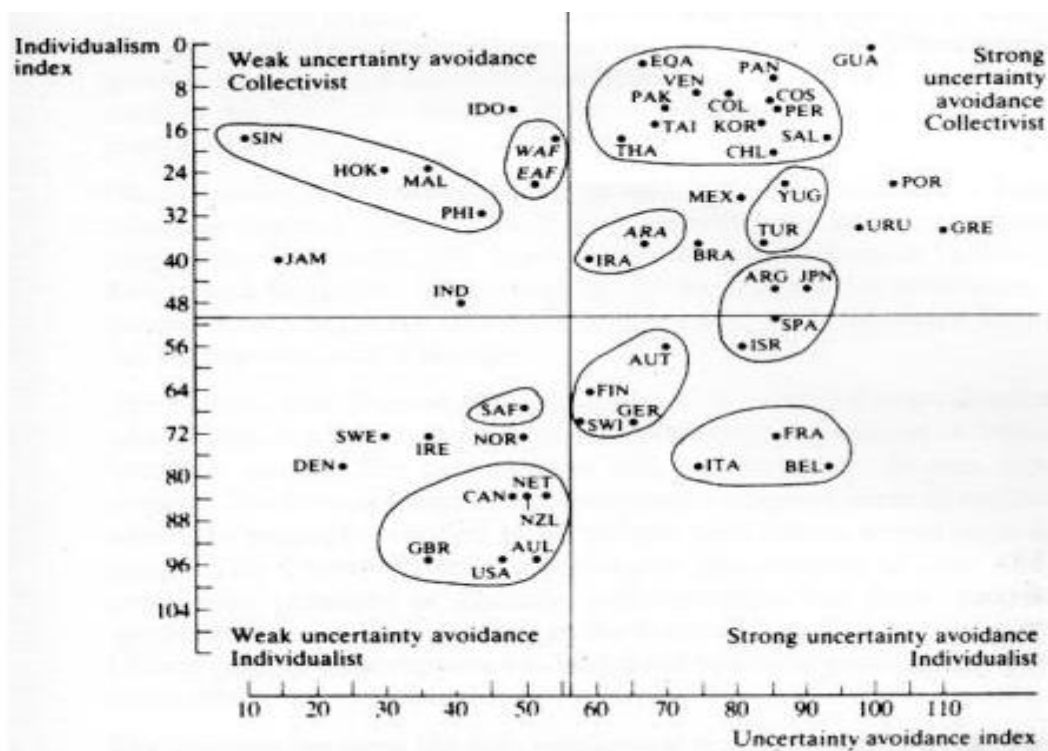


Em jeito de sumário Geert Hofstede apresenta na sua “Caracterização da Cultura Portuguesa” realizada através do Modelo de Análise 5 -D, o perfil do país:

- Em termos culturais, Portugal aceita a existência de distância hierárquica no seio da sua sociedade;
- Trata-se de uma Cultura onde é admissível que os indivíduos que detêm uma posição hierárquica mais elevada sejam privilegiados;
- O facto de a Gestão de Topo demonstrar falta de interesse por um trabalhador, permite a leitura deste gesto, como um sinal de que este não é um elemento relevante para o funcionamento da Organização;
- Este desinteresse manifestado por parte do Gestor, contribui para a desmotivação do Colaborador;
- O facto de ter que reportar, ao superior hierárquico, informações de teor negativo, torna-se numa tarefa muito stressante para o Colaborador;
- Os portugueses são por natureza colectivistas o que no terreno se traduz na criação e manifestação de relações de longo prazo com o Grupo;
- A Lealdade numa cultura colectivista é o sentimento de maior importância e suplanta na maior parte das vezes, outras regras sociais;
- As relações entre Empregado e Empregador são visualizadas numa base moral/afectiva (como uma família); Aqui “gerir” é fazer a gestão de grupos, não de indivíduos;
- Portugal é um país de consensos, não de rupturas; Conflitos são resolvidos através de compromissos e negociações;
- A polarização não é vista com bons olhos e a competitividade excessiva não é apreciada;
- Em Portugal o foco é trabalhar para viver, esforçando-se os gestores por obter consensos;
- Os Portugueses valorizam a Igualdade, Solidariedade e qualidade, na sua vida profissional;
- São bem aceites incentivos como Tempo Livre e Flexibilidade;
- O foco é no Bem-Estar; o estatuto social não é demonstrado e/ou exposto;

- Um “Gestor Eficaz” é um indivíduo que apoia emocionalmente os colaboradores; as tomadas de decisões são feitas através do envolvimento dos mesmos;
- A Aversão à Incerteza é o que melhor define os Portugueses; na sequência desta posição mantêm códigos rígidos (de crenças e de comportamentos) e intolerância a qualquer atitude ou ideia que não esteja de acordo com as regras;
- Neste tipo de sociedades existe uma necessidade emocional de regras (mesmo se essas pareçam não funcionar);
- A sociedade portuguesa demonstra orientação para o curto prazo; este tipo de sociedades por norma tem grande respeito pelas tradições e baixa propensão para efectuar poupanças; (existe uma grande pressão social para “adquirir o que o vizinho possui” ou seja “*Keeping up with the Joneses*”);
- Os portugueses são impacientes e querem atingir resultados/retorno num curto espaço de tempo;

Fig.6 – Caracterização dos Países de acordo com duas dimensões: Colectivismo/Individualismo e Evitamento da Incerteza



4.4. A “Cultura” e a “Performance” da Organização

De acordo com as formulações feitas por Kissil (1998), torna-se necessária a existência de mudança no seio da cultura organizacional de cada instituição para que esta possa sobreviver, desenvolver-se e para que existam igualmente, revitalização e inovação.

Se as diversidades forem agregadas em torno de um único compromisso, a empresa estará sempre pronta para administrar as mudanças necessárias; Isso somente é conseguido com uma cultura organizacional forte, onde os indivíduos reconheçam os Valores e os Princípios da empresa, (antecipadamente disseminados de forma clara) e onde todos sintam orgulho de ser parte de uma organização transparente e focada no sucesso.

Os pilares que consolidam a existência de um compromisso único em oposição ao sentimento de mudança sempre necessário na organização são os seguintes:

- Clareza de Objectivos;
- Valores e Princípios bem definidos;
- Boa Imagem dos produtos e dos serviços;
- Integração e Comunicação entre os parceiros da organização;
- Abertura a “Novas Ideias”;
- Elevado desempenho profissional;
- Formação profissional contínua;

4.5. Outsourcing

4.5.1. O conceito ²⁷

O aumento da competitividade forçou as empresas a passarem a concentrar os seus recursos no “core business” criando assim oportunidades de outsourcing para actividades, funções e processos anteriormente não imagináveis.

Originalmente o processo de *Outsourcing* era confundido com a simples *subcontratação* circunscrevendo-se a actividades de baixo valor acrescentado e afastadas do negócio vital de cada empresa.

Actualmente, existem cada vez mais especialistas no mercado, dispostos a resolver qualquer problema em qualquer lugar e hora. Este alargamento de oferta e procura alterou qualitativamente o conceito, dado que não se está já somente a tratar de actividades secundárias ao negócio; O conceito de Outsourcing significa hoje em muitos casos, a celebração de uma verdadeira parceria estratégica entre o Contratado e o Contratante, assente em relações de longo prazo (5 a 10 anos)²⁸.

Mais recentemente, podemos definir mais amplamente o conceito Outsourcing como o processo através do qual uma organização (Contratante) faz negócio com outra (Contratado) na perspectiva de manter com ela um relacionamento mutuamente benéfico de médio ou longo prazo, com vista ao desempenho de uma ou várias actividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e em que a segunda é tida como especialista.

²⁷ http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5051-3_41097--View_429,00.html - site visitado em 13-06-2014

²⁸ Nota: Esta nova base contratual mais sólida é uma das razões que justificam a esperança em que o Outsourcing se venha a tornar num dos maiores negócios do futuro

Esta ferramenta torna-se particularmente útil para o Gestor da Micro, Pequena ou Média Empresa, que tendo no desempenho da sua actividade que gerir recursos escassos e que concentrar grande parte das suas energias no “core business” e nas “competências chave” da empresa, poderá desta forma entregar parte nas mãos de um parceiro especializado e éticamente responsável.

4.5.2. Áreas de negócio passíveis de serem objecto de um Processo de Outsourcing

No conjunto das áreas possíveis de serem alvo de Outsourcing, destacam-se as seguintes:

- Planeamento e Estratégia²⁹
- Financeira, Jurídica e Administrativa
- Recursos Humanos
- Marketing e Vendas³⁰
- Informática, Produção e Logística

4.5.2.1. Planeamento e Estratégia vs Implementação

A Micro, Pequena e Média Empresa deve negociar um contrato no qual a Consultora não se limite a entregar um plano estratégico sem participar na sua implementação pois a melhor estratégia do mundo de nada servirá se não existir o envolvimento das pessoas que a fazem passar do papel à acção.

Existe a tendência para contratar gestores interinos com o objectivo de ultrapassar este obstáculo criado pela má negociação do Outsourcing da tarefa; caso a empresa tenha optado por esta alternativa o vínculo destes profissionais com a empresa é por norma temporário e o seu salário integra em regra, uma percentagem elevada como remuneração variável directamente dependente do cumprimento de objectivos previamente fixados.

4.5.2.2. Marketing e Vendas

As oportunidades de *Outsourcing* nesta área são inesgotáveis. A maior parte das empresas já faz a externalização da publicidade (planeamento, concepção e execução de campanhas, compra/venda de espaço publicitário) das acções de *marketing* directo dos estudos de mercado ou das promoções no ponto de venda (*merchandising*); O *outsourcing* da gestão e manutenção do *site* e dos esforços de *marketing online* podem ser igualmente incluídos neste pacote.

²⁹ No presente trabalho vão ser focados em particular os sectores relativos às competências ligadas ao Planeamento/Estratégia;

³⁰ No presente trabalho vão ser focados em particular os sectores relativos às competências ligadas ao Marketing/Vendas;

4.5.3. Passos para a Implementação do Processo de Outsourcing

Para que a implementação e concretização no terreno de um processo de Outsourcing seja bem sucedida torna-se necessária percorrer um caminho dividido em 5 fases diferentes as quais detalhamos:

1. Identificação de Oportunidades
 - Definição da estratégia da organização e identificação das fontes de vantagens competitivas, (identificação e distinção entre os processos críticos - cujo desempenho deve ser assegurado pela própria organização - e os não vitais para o seu sucesso);
 - Identificadas as competências chave da empresa (*core competencies* - aquilo que sabe fazer melhor do que qualquer outra no mercado), virtualmente todas as outras actividades se constituem candidatas à subcontratação;
2. Avaliação das Oportunidades
 - Análise das oportunidades geradas no passo anterior;
 - Avaliação da qualidade e da relação custo *versus* benefício, relativa ao modo como as actividades são efectuadas presentemente;
 - Descrição exhaustiva do serviço pretendido e do nível de desempenho desejado; definição de padrões de desempenho e de instrumentos para a sua medição;
 - Fixação dos objectivos prosseguidos com a subcontratação e por fim, comparação das expectativas no cenário de *outsourcing* em relação às do cenário interno;
3. Selecção do Fornecedor
 - Identificação dos potenciais subcontratados e emissão do convite para participarem no concurso;
 - Determinação da extensão do controlo e do tipo de relacionamento com o fornecedor;
 - Definição dos requisitos e dos critérios com base nos quais será tomada a decisão;
 - Análise e avaliação das propostas;
 - Escolha do candidato vencedor;
4. Processo de Transição
 - Compreende a elaboração do respectivo plano e a calendarização das actividades;
 - Nesta fase há igualmente que definir todos os detalhes relativos ao período de transição dos processos face ao novo cenário de *outsourcing* e a sua *integração com os restantes processos existentes na empresa*;

5. Acompanhamento e Evolução do Desempenho

- Aferição do nível de desempenho do Parceiro de *Outsourcing* e no caso de existirem desvios significativos entre a *performance* esperada e a verificada, deve proceder-se à implementação de medidas correctivas (o objectivo a atingir é o da melhoria contínua dos processos da organização);

4.5.4. O Outsourcing e a Competitividade – “BPO – Business Process Outsourcing”³¹

Estudos apontam no sentido de que o processo de Outsourcing³² conduz a uma redução de custos de cerca de 9% e a um aumento da produtividade de cerca de 15%; de referir que existem no entanto argumentos contra o facto de se usar este processo não tanto no porque sejam contra o “conceito” em si, mas mais contra a “forma” como é utilizado;

Quadro 19 – Vantagens, Desvantagens e Riscos do Outsourcing

<u>Vantagens</u>	<u>Desvantagens</u>	<u>Principais Riscos de se optar pelo Outsourcing</u>
Libertação de RH para as actividades críticas da empresa;	Perda de controlo e maior necessidade de controlo das actividades;	Possibilidade do subcontratado se revelar mais ineficaz e ineficiente que o subcontratante;
Desloca o enfoque da empresa nos seus processos organizativos para a satisfação das necessidades do cliente;	Perda de confidencialidade;	Inexperiência do subcontratado;
Acesso a competências que não existem na empresa;	Possibilidade de conflito de interesses (ex: mesmo serviço prestado à concorrência)	Incerteza quanto à evolução do negócio;
Desempenho de actividades de difícil gestão/controlo;	Má qualidade do serviço prestado; diminuição do nível de satisfação;	Risco de surgirem, num futuro próximo, subcontratados mais eficientes e com maior diversidade de soluções;
Penetração em mercados com elevadas barreiras;	Menor envolvimento e dedicação por parte da empresa subcontratada;	Risco de surgirem melhores alternativas em relação ao desempenho das actividades;
Tornar-se a base de sustentação para que a pirâmide hierárquica fique mais achatada, flexibilizar a empresa e adaptá-la ao meio envolvente;	Menor alinhamento com a estratégia e cultura da empresa;	Risco de a organização se encontrar numa situação fragilizada e sem competências internas para se adaptar à mudança;
Pode tornar-se num observatório de Benchmarking;	Perda de flexibilidade e reacção lenta à mudança (tecnologia e de mercado);	Perigo de a subcontratação se traduzir no aparecimento de mais um interlocutor a dificultar a comunicação e a gerar conflitos entre as várias partes envolvidas;
Permite a afectação mais racional dos recursos existentes;	Dependência excessiva em relação ao subcontratado;	Eventual ocorrência de custos ocultos;
Permite a transformação de custos fixos em variáveis;	Incorrência em custos mais elevados do que se executados por pessoal interno;	Tendência em considerar o outsourcing como um fim e uma solução definitiva, em vez de um meio de concentração de recursos em áreas vitais;
Forma de redução de custos operacionais;	Perde de know-how (conhecimentos técnicos)	
Maior controlo na orçamentação de custos;	Custos elevados no eventual regresso à internalidade;	
Diminuição das necessidades de investimento e melhor afectação;	Desmotivação do pessoal gerada pela instabilidade do processo;	
Forma de partilhar riscos com o subcontratado;	Custos associados à gestão do subcontratado (dificuldade de integração c/ os recursos internos)	

Fonte: Quadro de autoria própria baseado em informação retirada de http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/10,1655,1005_5051-3_41097--View_429,00.html site visitado em 13-06-2014

³¹ <http://www.portal-gestao.com/item/1402-at%C3%A9-onde-pode-ir-o-outsourcing-como-vantagem-competitiva.html> site visitado em 19-10-2014

³² <http://www.conectys.com/industries/manufacturing.html> site visitado em 10-10-2014;

http://www.portugaloutsourcing.pt/Docs/Noticias/Associacao_Portugal_Outourcing_promove_competitividade.pdf site visitado em 19-10-2014

Capítulo V – Consultoria

5.1. Visão global

Segundo Lins (1999) a actividade de Consultoria é vista como “um dos meios que os empresários podem utilizar para obter a melhoria contínua dos processos, a diminuição dos custos e alternativas para a *optimização dos recursos materiais e humanos*”.

Em contraponto a Lins (1999), Parreira (1997) refere que a Consultoria pode ser percebida como “o acto do cliente dar, solicitar e pedir pareceres e/ou estudos”, propondo uma categorização na qual evidencia aspectos que o caracterizam: é um serviço especializado, é um serviço ético, é conduzir e não filosofar, é *um serviço de orientação*;

Por sua vez, Azevedo (2001) destaca uma outra vertente a qual se traduz na enorme oportunidade de desenvolvimento que se coloca às Micro, Pequenas e Médias Empresas, sendo para isso somente necessário que o empresário conheça o mercado em que actua (e/ou pretenda actuar) e planeie estrategicamente a administração dos seus negócios. No sentido de apoiar a tarefa do empresário, o autor aponta como elemento facilitador, o “inestimável recurso a um experiente Serviço de Consultoria”; Azevedo (2001) menciona igualmente que aos olhos dos empresários das Micro e PME's, a Consultoria é ainda hoje percebida como algo distante, verificando-se neste grupo a existência de resistência à intervenção externa em alguns assuntos considerados como “privados”.

De acordo com Souza e Coelho (2000) as dificuldades que são enfrentadas pelos empresários na condução das Micro, Pequenas e Médias Empresas, resultam da combinação de diversos factores:

- (...) *Fragilidades estruturais*;
- *Insuficiente Informação e disposição para a actualização em novas técnicas e tecnologias*;
- *Insuficientes competências na negociação especialmente com grandes empresas, evidenciando a condição de subordinação nos inter-relacionamentos*;

(Souza e Coelho, 2000)

No processo de comunicação que se estabelece durante a prestação de um Serviço de Consultoria, são identificados dois elementos chave que são o Consultor, (entidade que irá prestar o serviço) e a Empresa Cliente (entidade que usufruí do serviço) os quais têm que trabalhar lado a lado e no mesmo sentido, se querem atingir os objectivos a que se propuseram. De acordo com Azevedo (2001) para conseguir contornar esta complicada relação de “atração”/“repulsão”, entre estes dois elementos, há que destacar o papel que o Consultor desempenha que é o de ser o activo principal na ligação entre as partes.

Dado o relevante teor do seu papel, o Consultor deverá possuir como principais qualidades, (entre outros), traços de personalidade relacionados com a capacidade para saber “onde se alojam os problemas da empresa”, uma “conduta socialmente ética” e uma “percepção elevada” que lhe permita identificar os problemas, verificar as causas e propor soluções.

Kurb (1986) alerta que não basta ao Consultor “dar o conselho certo” sendo necessário, sim “dá-lo de forma adequada e no momento certo”, residindo aí a sua competência fundamental; Greembaum (1991) sublinha igualmente que a Consultoria não se baseia no princípio de que o cliente está sempre certo. Assim sendo o Consultor deve transmitir ao cliente o que considera ser a melhor orientação para o negócio no momento. Independentemente desta posição poder interferir na relação cliente-consultor no curto prazo, fortalece-a sem dúvida, a médio longo/prazo.

Por seu lado, Loss (2000) considera que a Consultoria é uma ferramenta que possibilita a mudança de postura diante de novos cenários. O grau de intervenção do consultor (aplicado a cada caso), depende de factores como a dimensão da empresa, o tipo de oportunidade a ser trabalhada, a disponibilidade financeira e a abertura da Gestão para novas ideias.

De acordo com César (2002) o empresário procurará um Serviço de Consultoria na medida em que o considerar útil á empresa. De entre as razões mais comuns para a sua adjudicação, encontram-se as seguintes:

- Consultora ser detentora de conhecimentos e competências técnicas especializadas;
- Consultora poder fornecer um serviço intensivo numa base temporária;
- Consultora ter capacidade para ser um observador (externo) imparcial;

Já Pereira (1999) refere que é comum às empresas solicitarem propostas de Consultoria baseando os critérios de selecção do fornecedor eleito, nos seguintes parâmetros³³:

- Contributo tecnológico compatível com o problema apresentado;
- Possibilidade de atendimento amplo por intermédio de equipas multidisciplinares;
- Informação e visão global do contexto empresarial;
- Melhor plano de trabalho;
- Melhor compreensão do problema do cliente;
- Experiência no ramo (dimensão da empresa e sector idêntico ao do cliente);
- Melhor preço (medido pelo retorno que o projecto poderá proporcionar);
- Competência e adequação da equipa de consultores;

5.2. A Consultoria em Portugal

Segundo Freire (2008), o mercado de Consultoria português desenvolveu-se serodidamente face ao que se passou nos restantes países da Europa Ocidental em grande medida devido ao tardio desenvolvimento económico do País (vários anos de monopolismo económico que só acabou com o 25 de Abril de 1974) e à estrutura empresarial nacional caracterizada por Organizações de pequeno porte.

Apesar de apresentar um tamanho muito reduzido comparativamente com os mercados europeus (assistiu-se ao encerramento de empresas consultoras que trabalhavam com as ex-

³³ Nota: Não necessariamente por esta ordem.

colónias), o desenvolvimento do mercado de consultoria português registou um crescimento acelerado a partir de meados da década de 80, data a partir da qual a entrada das multinacionais e o ressurgimento das pequenas e médias consultoras nacionais, desempenharam um papel importante

Após décadas de acentuada evolução no sector, é agora possível traçar, com base na análise do Quadro 20, uma panorâmica geral sobre a área dos Serviços de Consultoria entre 2011 e 2012³⁴:

Quadro 20 – Distribuição da Prestação de Serviços de acordo com a Actividade (2011/12)

		Prestação de Serviços '000€		Peso s/ o Total das Prestação de Serviços (%)	
		2011	2012	2011	2012
TOTAL		13.423.812	12.462.832		
Contabilidade, Auditoria e Consultoria	Serviços de Auditoria Financeira	1.237.874	1.180.300	9,2%	9,5%
	Serviços de Consultoria em RP e Comunicação	58.874	43.401	0,4%	0,3%
	Serviços de Consultoria em Gestão de Empresas	2.398.857	2.171.167	17,9%	17,4%
	Outros Serviços de Contabilidade, Auditoria e Consultoria	204.377	189.620	1,5%	1,5%

Fonte: INE, IP - Inquérito aos Serviços prestados às Empresas

De 2011 para 2012 existiu um decréscimo de facturação (-7,16%) na actividade de Prestação de Serviços em Portugal. Neste grupo estão incluídos os Serviços de Consultoria em Gestão de Empresas, os quais lideram as vendas com 17,4% do volume ('000€) da actividade (2012), seguido pelos serviços de Auditoria Financeira com um peso de 9,5% (2012).

**Quadro 21 – Total de Empresas de Serviços por Sector (2008/12)
(Portugal continental excepto Ilhas)**

Sector de Actividade Economica (CAE Ver.3)	Nº de Empresas		TOTAL DE EMPRESAS	% s/ Total	Prestação de Serviços em '000€		TOTAL DE VND '000€	% s/ Total
	Sociedades	Emp Ind.			Sociedades	Emp Ind.		
TOTAL	34.119	73.557	107.676	100,0%	11.409.834	1.053.998	12.463.832	100,0%
Informática	5.244	4.715	9.959	9,2%	2.946.431	51.840	2.998.271	24,1%
Actividades Juridicas	1.132	24.812	25.944	24,1%	537.786	552.661	1.090.447	8,7%
Contabilidade, Auditoria, Consultoria	16.726	21.612	38.338	35,6%	3.321.959	262.529	3.584.488	28,8%
Arquitectura e Engenharia	7.242	20.467	27.709	25,7%	1.712.667	163.008	1.875.675	15,0%
Ensaio e Analises técnicas	539	280	819	0,8%	285.040	2.270	287.310	2,3%
Publicidade	2.614	1.433	4.047	3,8%	1.391.735	19.243	1.410.978	11,3%
Estudos de Mercado e Sondagens de opinião	166	199	365	0,3%	83.221	1.583	84.804	0,7%
Actividades de Emprego	456	39	495	0,5%	1.130.995	864	1.131.859	9,1%

Fonte: INE, IP - Inquérito aos Serviços prestados às Empresas

Na Quadro 21, destaca-se o facto de existirem um total de 107 676 empresas, sendo o número absoluto mais elevado apresentado pelas Empresas em Nome Individual (73.557 uni). Esta supremacia não é correspondida em termos de valor de facturação o qual é liderado pelas Empresas Constituídas em Sociedade (total de 11.409.834€).

³⁴ Publicação do INE - Instituto Nacional de Estatística sob designação "Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas 2011" Edição de 2012

O sector da Contabilidade, Auditoria e Consultoria destaca-se do conjunto das empresas de serviços (35.6% do total das empresas do sector), seguido somente pelas empresas de Actividades Jurídicas (24% do total das empresas).

Em termos de volume de vendas “Contabilidade, Auditoria, Consultoria” destaca-se (28,8% do total), sendo seguida pelo sector da “Informática” que embora com um número comparativamente reduzido de empresas, detêm 24,1% do total facturado. Verifica-se um rácio de produtividade no sector informático de 301,06 € e no de consultoria de 93,49 €.

Quadro 22 – Total de Empresas de Serviços por Zona Geográfica

Zona Geog.	ANOS							
	2008	2009	2010	2011	2012	% Zona/T total	Var. Média Anual	Tx Var 2012/2008
Portugal	121.487	118.139	113.531	108.913	107.676		-3,90%	-11,40%
Norte	34.681	33.921	33.133	32.436	32.180	30%	-2,50%	-7,20%
Centro	22.171	21.643	20.978	20.441	20.176	19%	-3,10%	-9,00%
Lisboa	50.105	48.490	45.900	43.213	42.738	40%	-5,20%	-14,70%
Alentejo	5.516	5.349	5.210	5.030	4.929	5%	-3,70%	-10,60%
Algarve	4.973	4.805	4.520	4.244	4.153	4%	-5,80%	-16,50%

Fonte: INE, IP - Inquérito aos Serviços prestados às Empresas

A Quadro 22, permite perceber a distribuição por zonas geográficas dos Serviços em Portugal a qual é liderada por Lisboa, contando com 40% do total de empresas existentes no país, seguida pela zona Norte com 30%. A variação mais expressiva quanto ao item “número de empresas” é mais sentida na zona de Lisboa e do Algarve.

Entre 2008 e 2012 a diferença de maior ênfase verificou-se na zona do Algarve (-16,50%) e de Lisboa (-14,70) tendo a zona Norte uma variação de (-7,2%) que é a menor variação sentida no total do território nacional.

Quadro 23 – Repartição da Prestação de Serviços por segmento (2008/12)
Contabilidade - Auditoria – Consultoria

Serviços Prestados	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Total da Prestação de Serviços	3.726.086		3.666.192		3.854.821		3.899.982		3.584.488	
Serviços de Auditoria Financeira	305.902		364.653		374.618		327.093		298.877	
Serviços de Contabilidade	819.342	22%	866.853	24%	799.801	21%	797.090	20%	791.124	22%
Serviços de Consultoria Fiscal	93.522		91.069		99.399		106.783		87.355	
Serviços de Insolvência e Adm Judicial	1.108		327		592		6.908		2.844	
Serviços de Consultoria em RP e Com.	87.185		75.399		55.931		58.874		43.401	
Serviço de Consultoria em Gestão de Empresas	1.713.132	46%	1.607.274	44%	1.734.012	45%	1.666.217	43%	1.567.506	44%
Consultoria em Gestão Estratégica	358.314	21%	371.482	23%	368.370	21%	338.435	20%	290.339	19%
Consultoria em Gestão Financeira (excepto Fiscal)	256.895	15%	178.589	11%	201.813	12%	177.550	11%	150.708	10%
Consultoria em Política Comercial (MKT)	59.173	3%	73.074	5%	84.269	5%	87.889	5%	58.715	4%
Consultoria em Gestão de RH	97.080	6%	98.107	6%	89.066	5%	126.257	8%	95.346	6%
Consultoria em Gestão da Produção	34.056	2%	37.806	2%	39.625	2%	27.805	2%	29.598	2%
Consultoria de Gestão em Logística e outra	268.175	16%	290.229	18%	333.114	19%	265.056	16%	275.850	18%
Gestão em Processos Empresariais	639.439	37%	557.987	35%	617.755	36%	643.225	39%	666.950	43%
Outros Serviços de gestão de projectos	84.970		98.612		115.409		344.658		140.641	
Outros Serviços de Consultoria p/ negócios	23.572		23.126		28.437		13.901		19.759	
Marcas Comerciais e franquias	280.684		278.845		379.004		374.081		443.261	
Outros Serviços	316.669		260.034		267.618		204.377		189.620	

Fonte: INE, IP - Inquérito aos Serviços prestados às Empresas

Aquando da análise das diferentes actividades que compõem o segmento “Serviços Prestados”, o sector ligado à “Consultoria em Gestão de Empresas” (Quadro 23) destaca-se claramente, tendo um peso sobre o total da facturação de 45,9%.

Dentro do segmento “Consultoria em Gestão de Empresas” podemos ainda referir o sub-segmento “Gestão em Processos Empresariais” que regista 42,5% e o “Consultoria em Gestão Estratégica” que regista 19%, como as actividades que mais se destacam.

De mencionar que os “Serviços de Contabilidade” se mantêm em termos de retorno de vendas, mais ou menos estáveis, entre 2008 e 2012; Como nota, relevamos que os serviços de “Gestão em Processos Empresariais” apresentam de 2008 a 2012 uma tendência sempre crescente.

5.2.1 Oportunidades e Ameaças

A actividade de Consultoria tem um historial de adaptação às preocupações do mercado e dos seus clientes, encontrando soluções para lidar com recessões e procurando vantagens competitivas em contextos económicos mais prósperos (Correia, 1994); no actual cenário económico esta terá que encontrar soluções não só para os seus clientes como também para si própria, ou seja, novas formas de atingir volumes de facturação que permitam a sua própria sustentabilidade.

Se optarmos por ser seguir a linha de pensamento construída por Freire (2008) torna-se necessário que perspectivemos o futuro como construído sob novos prismas (“fora do quadrado”) de maneira a conseguir identificar “mercados emergentes” ao mesmo tempo novos e inovadores.

Com a aproximação da entrada em vigor de mais um Quadro de Apoios Comunitários (2015-2020) destinado ao incentivo e financiamento dos diversos sectores industriais e comerciais em

Portugal (em particular junto do sector exportador), existe a oportunidade de as Consultoras participarem no processo de alavancagem da económica nacional; para tal precisam de desenvolver (e implementar) uma estratégia revolucionária que permita aproveitar a janela de oportunidade proporcionada pelas excepcionais particularidades do actual mercado nacional conjugadas com a disponibilidade de fundos estruturais.

É necessário delinear já a entrada em novos mercados, com novos métodos e novas abordagens à realidade global. As Consultoras terão que absorver no seu ADN a importante tarefa de ligar em rede os vários clusters dos diversos sectores nas suas diferentes dimensões (espaciais, temporais ou outras).

5.2.2. Tendências

Na sequência das actuais condições de mercado, a Consultoria de Gestão é apresenta-se como um sector em rápida transformação, estando continuamente a serem integradas na profissão novas disciplinas e competências; é um mundo (...) ” *where borders are continuously expanded and horizons recede until our trade becomes a global network of businesses, covering a wide spectrum of areas that only a few years ago had not yet been imagined (...³⁵)*. O Consultor tem como desafio neste novo mundo (...) “*to garner from change an advantage for their clients.*”³⁶

Conjuntamente com o processo de europeização e globalização que está em curso (...) “*management consulting companies have to think big, both for their clients and for themselves*”, ou seja as empresas têm que pensar em termos globais e caso sejam de pequena ou média dimensão têm somente como solução (...) “*look for partners and develop networks to be in a position to achieve the internationally oriented ambitions of their clients*”, a procura de parceiros e o desenvolvimento de redes de modo a estar em posição de atingir os objectivos de internacionalização dos seus clientes.

³⁵Artigo “Recent Trends” retirado do site “Feaco - European Federation of Management Consultancies Associations - (Belgium) <http://www.feaco.org/industry/recenttrend>” visitado em 22.06.2014

³⁶ Tradução: “... angariar na mudança uma vantagem para os seus clientes ...”

Capítulo VI – Problema de Gestão

6. Problema de gestão

6.1 Identificação

Define-se como Problema a ser estudado durante o presente estágio, o seguinte:

- Identificação e caracterização dos obstáculos subjacentes³⁷ que impedem as Organizações³⁸ e as Consultoras, de trabalhem a vertente da internacionalização em parceria³⁹.

6.2.Objectivos

Como objectivos foram definidos, os seguintes:

6.2.1. Objectivo Principal

- Especificação da estrutura, composição e origem dos obstáculos colocados à existência de uma relação comercial pró-activa entre as Organizações e as Consultoras;

6.2.2. Objectivo Secundário

- Desenvolvimento e proposta de Ferramenta de análise que permita às Consultoras a desmontagem e eliminação desses obstáculos.

³⁷ Tangíveis ou Intangíveis.

³⁸ Indústrias Transformadoras e/ou de Serviços.

³⁹ Rentabilizando, por um lado as competências específicas existentes nas Consultoras e por outro, as capacidades produtivas e de inovação dos vários sectores económicos nacionais.

7.1. Introdução

“Método⁴⁰ define-se como sendo a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenómenos”.

No presente trabalho vai ser utilizado o método Qualitativo; O recurso ao método Quantitativo⁴¹ terá lugar no presente trabalho mas a sua representatividade, quer em termos de quantidade de informação recolhida quer de qualidade será de menor contribuição para a obtenção dos resultados finais.

7.2. Método Qualitativo⁴²

Segundo Godoy (1995) aplica-se a situações em que se evidencia a importância de uma abordagem que permita compreender aspectos psicológicos e cujos dados não poderem ser recolhidos de modo completo através de método alternativo (caso da necessidade de analisar atitudes, motivações, expectativas ou valores). Além das características da pesquisa qualitativa já mencionadas, podem ser acrescentadas outras, como:

- Considera o ambiente como fonte directa dos dados e o pesquisador como instrumento chave;
- Possui um carácter descritivo;
- O processo ser o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto;
- A análise dos dados ser realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador;
- Não requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos;
- Ter como maior preocupação a interpretação de fenómenos e a atribuição de resultados.

Ainda de acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega ferramentas estatísticas na análise dos dados, envolve sim, a obtenção de dados descritivos através do contacto directo do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenómenos segundo a perspectiva do sujeito, ou seja, do participante da situação em estudo.

Por outro lado Gil (1991) afirma que, embora as pesquisas qualitativas apontem por norma, para objectivos específicos, estas podem ser classificadas em três grupos distintos; deste conjunto, destacamos em particular os “Estudos Exploratórios⁴³”.

⁴⁰ <http://pt.slideshare.net/queenbianca/mtodos-quantitativos-equalitativos1> - site visitado em 26-08-2014.

⁴¹ Será mencionado apenas e só como complemento aos dados qualitativos apresentados.

⁴² <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf> site visitado em 8-6-2014.

⁴³ Os estudos exploratórios vão ser utilizados como método de pesquisa no tratamento do tema do presente relatório.

7.2.1 Pesquisa Exploratória:

Um trabalho é considerado de natureza exploratória quando envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas (com pessoas que tiveram ou tem experiências práticas com o tema pesquisado) e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias que possam contribuir para a formulação de posteriores abordagens. De acordo com Gil (1999) este tipo de estudo visa proporcionar ao pesquisador um conhecimento mais alargado para que este possa equacionar problemas com maior rigor ou elaborar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. As Pesquisas Exploratórias visam proporcionar uma visão geral (tipo aproximativo) sobre um determinado facto.

7.2.2. Vantagens e Desvantagens

Conforme referido por Dencker e Da Via (2001), “o estudo exploratório aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenómeno ou o ambiente que pretende investigar, servindo de base para esclarecer ou modificar conceitos”; ou seja, com a utilização da pesquisa exploratória existe maior grau de liberdade no aprofundamento do que se pretende investigar.

Dencker e Da Via (2001) referem o facto de quando se trata de uma Pesquisa Exploratória não existir a necessidade de determinar o processo de amostragem, sendo nesta situação bastante utilizado o recurso à observação participante e à análise de conteúdo. A pesquisa de campo não possui um alcance amplo (próprio do levantamento) mas em compensação aprofunda muito mais a investigação do fenómeno, facto este que exige maior participação do pesquisador na investigação.

Uma das principais vantagens da “pesquisa qualitativa” é o facto de se tratar de uma actividade científica que visa a construção da realidade que se preocupa com as ciências sociais a um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis⁴⁴.

Segundo Dencker e Da Via (2001) existem algumas desvantagens na utilização deste método as quais se reflectem principalmente na elevada quantidade de tempo exigido para a sua realização no terreno (superior ao do levantamento) e no alto grau de subjectividade que pode gerar (dependendo da conduta do pesquisador).⁴⁵

De acordo com o que Neves (1996) existem diversos problemas relacionados com a essência do método qualitativo que devem ser tidos em conta. Manning (1979)⁴⁶, chama à atenção para os problemas relacionados com o uso da linguagem na expressão das ideias e para o facto de estas necessitarem de ser “descodificadas” para que a análise seja feita; considera que a tarefa de recolher e analisar os dados é extremamente trabalhosa e individual; o problema mais

⁴⁴ <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/> site visitado em 26-07-2014.

⁴⁵ http://gephisnop.weebly.com/uploads/2/3/9/6/23969914/tipos_de_pesquisa.pdf site visitado em 08-06-2014.

⁴⁶ Autor mencionado por NEVES, José, L. (1996) no artigo “Pesquisa Qualitativa – Características, usos e Possibilidades” inserido no Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.1 n°3, 2º Semestre.

sério parece residir no facto de que os métodos para análise e as convenções a empregar não estarem bem estabelecidos, ao contrário do que ocorre com a pesquisa quantitativa. Para os problemas de confiabilidade e validação dos resultados dos estudos quantitativos não há soluções simples; Bradley (1993) recomenda o uso de quatro critérios para os atenuar, a saber: conferir a credibilidade do material investigado, zelar pela fidelidade no processo de transição que antecede a análise, considerar os elementos que compõem o contexto e assegurar a possibilidade de confirmar posteriormente os dados pesquisados.

7.2.3. Dados primários

7.2.3.1 Recolha

Depois de delineado o objecto da pesquisa, segue-se a escolha dos procedimentos técnicos e/ou metodológicos que irão conduzir a pesquisa no terreno (definição de “COMO” é que a pesquisa irá ser implementada).

No presente trabalho optamos para usar como método a Pesquisa Exploratória⁴⁷. Com a utilização deste método os resultados obtidos devem permitir estabelecer padrões, ideias ou hipóteses de comportamentos subjacentes às escolhas efectuadas pelos empresários.

7.2.3.2 Análise

Os resultados irão permitir-nos (à luz da Literatura analisada), numa primeira fase aferir quais as teorias ou conceitos que podem ser aplicados a um determinado problema e numa segunda fase, recolher dados que propiciem a oportunidade de verificar se novas abordagens ao tema deverão ser equacionadas.

7.2.4. Ferramentas de Pesquisa

Dencker e Da Via (2001) referem que nos métodos de recolha de dados numa pesquisa exploratória não existe necessidade de amostragem, sendo por isso bastante utilizado o recurso à observação participante e à análise de conteúdos.

No presente caso, a ferramenta usada para a recolha da informação necessária foi a Entrevista. Para atingir o objectivo da pesquisa, verificou-se ser necessária a elaboração de entrevistas “Taylor-made direccionadas a dois públicos-alvo distintos:

- 1º Público-alvo: Organizações compradoras de Serviços de Consultoria
- a) No que refere às Micro, Pequenas e Médias empresas (Industriais/Serviços) foi desenhado um Questionário/Entrevista⁴⁸ contendo perguntas cujo objectivo é conseguir

⁴⁷ No âmbito da Análise Qualitativa e no que respeita ao levantamento bibliográfico, à entrevista a pessoas/entidades com experiência do tema pesquisado e na análise de vivências que estimulem a sua compreensão.

⁴⁸ Exemplar do documento incluído na rubrica “Anexos”;

(através das respostas compiladas), identificar o grau de envolvimento destas com as consultoras (medindo até que ponto é o trabalho destas últimas sentido como uma mais-valia no apoio à Internacionalização).

- 2º Público-alvo: Organizações vendedoras de Serviços de Consultoria
- b) Para este público-alvo as questões colocadas centraram-se na aferição do nível de dificuldade em entregar “o serviço adequado” (pontos fracos) e nas dificuldades de comunicação registadas no decurso da relação cliente/fornecedor.

As questões colocadas nas Entrevistas⁴⁹ foram adaptadas a cada target baseada no mesmo tema (ex: tomada de decisões referentes à Internacionalização das empresas e ao relacionamento dos Gestores com as Consultoras). Deste modo é possível compilar a informação recolhida num “chart” e que permita uma “leitura” dos dados finais “imparcial e precisa”.

Quadro 24 – Ferramentas de pesquisa (Elaboração própria)

Duração da Recolha de Dados:	2 Meses (Maio e Junho de 2014)
Local de Recolha de Dados:	Instalações das Organizações Correio Electrónico
Método de Recolha de Dados:	Entrevistas/Questionário personalizado
Número de perguntas colocadas e Estrutura do Questionário:	Número limitado de questões (entre 15 e 20) Resposta aberta
Número e Localização Geográfica das Entrevistas Recolhidas:	6 (seis) Zona Norte e Centro de Portugal

7.2.5. Etapas para Recolha e Tratamento dos Dados

1ª Etapa - Informação Secundária:

- Pesquisa documental sobre temas diversos (Economia Nacional, Consultoria, Internacionalização) em publicações, teses, artigos científicos entre outros.

2ª Etapa - Informação Primária:

- Recolha de Dados com recurso a Entrevistas recolhidas presencialmente ou por Correio Electrónico.

3ª Etapa - Compilação e Tratamento de Dados

- Tabelação e avaliação dos resultados obtidos
- Esboço de proposta para a elaboração de ferramenta (quadro de procedimentos) com eventual aplicação no decurso do processo de angariação e fidelização de clientes direccionados para a Internacionalização.

⁴⁹ “Anexo B e C” – Guião das entrevistas às empresas industriais e consultoras.

7.2.6. Características do Universo da Pesquisa Qualitativa

Quadro 25 – Pesquisa Qualitativa (elaboração própria)

Universo:	PME Líder e PME Excelência 2013
País:	Portugal
Zona Geográfica:	Norte, Centro e Sul

O Universo seleccionado como base da elaboração deste relatório compreende Organizações pertencentes ao Sector Transformador e ao Sector dos Serviços;

7.3. Método Quantitativo⁵⁰

Caracterizado pelo emprego da quantificação tanto no que refere a recolha de informação, como no respeito ao tratamento desta (técnicas estatísticas: percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão linear). Tem como objectivo classificar a relação entre variáveis e/ou investigar a relação de causalidade entre fenómenos.

7.3.1. Características da Amostra Seleccionada

Do universo das Micro, Pequenas, Médias e Grandes empresas nacionais foi retirada uma amostra correspondente as PME Líder e PME Excelência 2013 localizadas em território nacional. Deste grupo foram contactadas as empresas sediadas nos distritos de Aveiro (152), Braga (140), Coimbra (35), Porto (170), Viana do Castelo (19), Lisboa (139), Santarém (37), Setúbal (30), Faro (51) num total de 773 de um universo de 1009 Pequenas e Médias Empresas “Excelência 2013” (retiradas do grupo de Pequenas e Médias Empresas LIDER 2013 num total de 6732 empresas repartidas por todos os CAE’s). Dentro de cada distrito foi dada prioridade ao contacto com as empresas Industriais e posteriormente às de Serviços;

7.3.2. Ferramenta de Recolha de Dados

As organizações foram contactadas por correio electrónico ou directamente nas suas instalações. O projecto foi apresentado às organizações através de uma carta de apresentação onde foi mencionada a hiperligação a que o inquirido poderia aceder e assinalar a sua opinião. Este inquérito foi construído com base na estrutura do Lime Survey disponibilizado pelo ISCAP e veiculado através da Internet.

O questionário foi subordinado ao tema “*A Consultoria e o Processo de Internacionalização das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal*” (ID 15598), composto por 18 questões (21 itens + alíneas) repartidas por três grupos cujo objectivo de análise inclui na primeira parte a identificação da empresa, volume de vendas e mercados abrangidos (pergunta 1 a 10); a

⁵⁰ <http://pt.slideshare.net/queenbianca/mtodos-quantitativos-equalitativos1> - site visitado em 26-08-2014

segunda parte entra no tema da Internacionalização (perguntas 11 a 15), questiona os processos, os constrangimentos; a 3ª parte (16 a 18) procura definir o papel das consultoras nos processos de Internacionalização das empresas.

Infelizmente há a registar pouca adesão ao questionário e um número insuficiente de respostas obtidas (25) o que anula qualquer hipótese de existência de representatividade estatística ou mesmo retiradas quaisquer conclusões vinculativas.

7.3.3 Vantagens e Desvantagens do Método Quantitativo

Vantagens⁵¹:

1. Possibilita uma análise directa dos dados e a sua generalização, possui grande facilidade demonstrativa dos dados recolhidos e torna possível a inferência dados apurados para outros contextos;
2. Preocupa-se em medir (quantidade, frequência e intensidade) e analisar as relações causais entre as variáveis;
3. Nos estudos organizacionais, permite a mensuração de opiniões, reacções, hábitos e atitudes num universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente;

Desvantagens⁵²:

1. Dificuldade em estabelecer relação de causa-efeito; negligência dos significados e da motivação dos sujeitos;
2. Este tipo de pesquisa reduz em demasia o material recolhido perdendo o contexto, elimina a interpretação e considera que é possível produzir uma representação clara do objecto de estudo;
3. É uma abordagem restritiva, apresentando uma imagem reducionista da complexidade social, não conseguindo captar o ponto de vista do indivíduo por utilizar grandes amostras e afastando o pesquisador do dia-a-dia do objecto;

⁵¹ <http://sociedaderacionalista.org/2011/11/01/discussao-sobre-as-vantagens-e-desvantagens-das-abordagens-qualitativas-e-quantitativas-para-a-pesquisa/>
site visitado em 31-07-2014.

⁵² <http://sociedaderacionalista.org/2011/11/01/discussao-sobre-as-vantagens-e-desvantagens-das-abordagens-qualitativas-e-quantitativas-para-a-pesquisa/>
site visitado em 31-07-2014.

Capítulo VIII – Análise dos Resultados

8.1. Síntese dos Resultados

8.1.1 Grupo de Empresas Consultoras:

Após análise detalhada dos dados recolhidos junto das Consultoras, destacam-se, no que respeita ao tipo de Gestão existente no tecido empresarial nacional, os seguintes pontos:

- Falta de pensamento estratégico e de planeamento dos objectivos da empresa por parte do empresário médio português;
- Número reduzido de negócios que avançam baseados num plano de negócios devidamente estruturado;
- Em geral não existe separação de funções entre o Gestor de topo e o Responsável pelo Marketing e/ou política Comercial numa PME, facto que dificulta a existência de visão objectiva das Oportunidades, Ameaças (mercado) e dos Pontos Fortes e Fracos (Organização) por parte do empresário;
- Os Gestores têm em geral pouco conhecimento de como tirar partido de actividades como a Inovação e de como rentabilizar o processo;
- Mesmo o empresário mais jovem (grau académico mais elevado), não evidencia conhecimentos profundos a nível de gestão nem de viabilização do negócio a nível económico e financeiro;
- As PME têm por hábito contactar as Consultoras para solucionar dificuldades (perspectiva de paciente/médico);
- O empresário demonstra receio no que refere à condução do processo de Internacionalização, exhibe fraca capacidade financeira, aversão ao risco e expectativas com pouca aderência à realidade; no que refere ao nível externo demonstra desconhecimento dos mercados, denotando-se falta de existência de uma Network suficientemente desenvolvida nos mercados destino;
- Para boa parte das PME Exportar é sinónimo de Internacionalizar; Muito poucas estão preparadas para investir no estrangeiro e/ou persistir na sua exploração caso não vejam retorno imediato do investimento feito;
- Existência de dificuldades no relacionamento entre a Consultora e as Empresas clientes, pois estas tendem a ignorar o facto crucial de que o Serviço de Consultoria só produzirá os frutos desejados, SE o Consultor for tratado como um “Parceiro” e “não como alguém em cima de quem se descarrega um fardo”; O facto de as empresas clientes não retirarem todo o devido partido dessa “parceria” fica a dever-se em grande parte ao tradicionalismo e á resistência á mudança que o empresário nacional demonstra;
- A Internacionalização é um processo encarado pelas empresas como um “último recurso para a sobrevivência das empresas, não como oportunidade de mercado ou mesmo uma como forma de estar;

8.1.1.1. Tipo de Empresa que recorre aos Serviços de Consultoras

- Os serviços das Consultoras são utilizados por empresas de todas as dimensões, desde a Micro á considerada Grande empresa mas em maior número pelas mencionadas em último.

8.1.1.2. Tipos de Serviços a prestar às PME pelas Consultoras

- Quando são tratados assuntos como “Inovação” o que as Organizações pretendem é (mediante a elaboração e apresentação de um projecto bem estruturado) ter acesso a financiamentos nacionais e/ou comunitários.
- No que respeita à Internacionalização, as empresas procuram Serviços que os auxiliem na fase inicial do processo (ex: estabelecimento de uma rede de contactos e prospecção de áreas de negócio viáveis no mercado de destino; modos de acesso ao financiamento; acções ligadas ao Benchmarking; avaliação da viabilidade económica e financeira do negócio;)
- As Consultoras não devem restringir a sua actividade junto das empresas, à simples colocação de “*pensos rápidos*” cujo objectivo imediato é a resolução de problemas pontuais, devendo sim, procurar acrescentar “Valor” ao produto/serviço já prestado/comercializado pelo cliente;

8.1.1.3. As Consultoras e o tecido Empresarial Nacional

- As Consultoras podem ajudar as empresas a superar desconfianças e inseguranças oferecendo-lhes um serviço de apoio integral nos mercados estrangeiros; estes serviços devem ser percebidos pelos clientes como um “Investimento” e não como um “gasto”;
- Parte das empresas entrevistadas consideram as Consultoras como “entidades distantes da própria empresa e que não possuem no portfolio, serviços ajustados às suas necessidades específicas”.
- Parte dos empresários tem das Consultoras a imagem que se tratam de entidades credíveis, sendo por isso encaradas como um parceiro fiável; existe no entanto outra parte que considera as Associações Empresariais como mais confiáveis; O fornecimento de serviços de consultoria de má qualidade gerou e ainda gera uma onda de desconfiança (situação que o mercado no seu pleno funcionamento acabará por ajustar) por parte do tecido empresarial;
- Os pontos fundamentais para que uma Consultora se imponha no actual mercado competitivo, assentam principalmente em factores como: ser dado maior ênfase ao Network, à qualidade dos serviços prestados, à especialização dos seus Recursos Humanos e à competente actuação em sectores seleccionados da economia;

- Uns dos pontos fracos demonstrados pelas Consultoras nacionais são a falta de representatividade física além fronteiras, acompanhada pela falta de uma estrutura bem montada que sirva de rede de segurança ao início do processo de internacionalização do cliente;

8.1.1.4. O Outsourcing: forma de aligeiramento dos custos fixos das Empresas

- É ainda uma prática pouco usual. Em Portugal “abundam as empresas em que os serviços comerciais não passam sequer das mãos do Patrão para um funcionário”;⁵³ Quando é praticado cinge-se ao grupo de empresas de grande porte que têm estruturas funcionais mais profissionalizadas.
- O facto de ser uma ferramenta pouco utilizada em Portugal pode ter a ver com uma “questão de mentalidade do tecido empresarial mais do que propriamente com uma questão financeira pura”; “este tipo de serviços é apanágio de uma elite mais informada e com um pensamento mais global”;
- Os serviços de Outsourcing disponibilizados pelas Consultoras são pouco procurados pois exigem uma articulação muito próxima entre a Empresa e a Consultora; requerem partilha de estratégia e um conhecimento profundo da actividade do cliente e nem sempre há tempo e disponibilidade (por parte da empresa) para essa troca de conhecimentos; Outro motivo seria o facto de por norma serem serviços dispendiosos onde a partilha de risco (cliente/fornecedor) não se dá”

8.1.1.5. Perspectivas futuras para o sector Consultor

- Perspectivas de evolução deste mercado são bastante optimistas. Um dos modos de concretizar essa tendência é antecipar os clientes, tendo as empresas Consultoras que se informar sobre os mercados de destino mais estimulantes para os seus clientes; “O mercado Português é pequeno e saturado e já só dá para crescer para fora do país”; “O paradigma têm-se vindo a alterar e as empresas começam a olhar para o mercado estrangeiro e a perceberem melhor que precisam de ajuda para o abordar”; “Enquanto negócio para as Consultoras, os processos de internacionalização apresentam grande potencial.

⁵³ Citação retirada das respostas obtidas através de entrevista feita a Empresários sector Indústria Transformadora Nacional (Maio 2014)

8.2. Síntese dos Resultados

8.2.1. Grupo de Empresas Industriais Transformadoras

- A abordagem a Novos Mercados e a necessidade de Actuação em Realidades Distintas do mercado nacional são consideradas “os grandes desafios” que se colocam nos dias de hoje às empresas; Os principais motivos (factos) para que sejam apontados como tal são os seguintes:
 - Realidades e dimensões dos mercados distintas (mercado interno vs mercado externo);
 - Desconhecimento da Concorrência local (maior número e mais forte);
 - Dificuldade das Marcas nacionais em se diferenciarem e posicionarem estrategicamente no xadrez comercial local;
 - Dificuldade na Comunicação (barreira linguística e cultural);
 - Diferença nos hábitos de consumo;
 - Existência de Barreiras legais (proteccionismo) tecnológicas e sanitárias;
 - Dificuldades logísticas e de transporte;
- Existem empresas que consideram contratar Serviços de Consultoria na área financeira mas o mesmo já não se passa no que respeita á área comercial e marketing⁵⁴; Outras, Organizações consideram que as Consultoras podem fazer a diferença em qualquer dos sectores da empresa (Comercial, Produtivo, Logístico e Recursos Humanos) mas existe um senão que é o preço⁵⁵; Os clientes consideram que no início do processo de internacionalização, o risco é elevado, pois não sabem até que ponto o negócio se vai ou não desenvolver; nessa fase os custos devem ser baixos e posteriormente, “numa fase em que os riscos já estão avaliados (por parte do cliente) o preço (dos Serviços de Consultoria) possa ser construído numa base mais informada” e de maior equidade;
- Na maior parte das empresas nacionais contactadas, os processos de internacionalização são processados pelos recursos humanos, internos à organização⁵⁶;

8.2.1.1 O Outsourcing analisado pelo prisma das Empresas

É consensual entre os empresários que os apoios à Informática, Comunicação, Logística de Exportação, Elaboração de Projectos de Investimento, desenvolvimento, recrutamento e selecção de Recursos Humanos são áreas onde o processo de Outsourcing é bem aceite;

⁵⁴ Implica “invasão da privacidade” da empresa. Esta “intrusão não é por norma bem acolhida” pelo Empresário o que denota dificuldades na partilha e por consequência dificuldade no estabelecimento de parcerias.

⁵⁵ Clientes com esta atitude sentem necessidade de que lhes seja apresentada a relação custo/benefício “quantificada, valorizada e contextualizada”.

⁵⁶ Nota: Informações retiradas das respostas aos questionários e entrevistas feitas ao universo PME's Líder e" PME's Excelência" 2013.

- Na fase preliminar do Processo de Internacionalização a Organização não deve comprometer-se com custos fixos de Consultoria pois não tem informação suficiente. Pode fazê-lo nas fases seguintes onde o mercado já é conhecido em pormenor e o plano de acção e investimentos é adequado ao nível do risco; O facto de ser neste período a internacionalização poder ter sido alvo de um processo de Outsourcing isso não invalida que no longo prazo com a experiência adquirida e já com dimensão relevante, parte das funções possam ser internalizadas pela empresa.
- O serviço de Outsourcing para o sector do Marketing e Comercial é habitualmente usado pelas Grandes empresas (dada a sua considerável dimensão e fortes recursos internos), mas pouco usual nas Micro, Pequenas e Médias Empresas; é um serviço desenhado a empresas com estrutura organizacional formalizada não compatível com o formato menos formal das Micro, Pequenas e Médias empresas;
A opção que a pequena empresa toma ao contratar este serviço tem a ver com o patamar de VALOR que pode vir a ser acrescentado a uma pequena empresa (vs o que é acrescentado a uma grande empresa) tendo em atenção que o esforço financeiro inicial é sempre elevado.

8.2.1.2 O serviço de Consultoria Externa pelo prisma das Empresas

- “Quando existe sintonia entre os Recursos Internos da empresa e a Consultora e se obtém uma sólida avaliação das reais necessidades da empresa, este facto é por si só uma mais-valia”, “mas poderá ter o seu lado negativo caso seja feita avaliação quantitativa da alocação de tempo e recursos da empresa para que esta simbiose resulte”⁵⁷;
O rácio custo/benefício pode, a curto prazo não ser muito positivo para a empresa contratante;

8.2.1.3 Método para escolha da Consultora

- Contactos para avaliação das empresas consultoras são estabelecidos através de conhecimentos (Word of mouth) adquiridos;
- Referências (“someone that knows someone”);
- Empresas demonstram preferência pelas Consultoras que se adaptam às necessidades e características de cada cliente (características camaleónicas);
- Quando o projecto tem que ser implementado num curto espaço de tempo o facto de ter um consultor adstrito ao cliente em regime de exclusividade é uma mais-valia;

⁵⁷ Nota: Informações retiradas das respostas obtidas aos questionários e às entrevistas feitas ao universo de PME's Líder 2013 (ver anexo)

- Necessidade que a Consultora possua conhecimentos do sector da actividade assim como do processo onde vai exercer a função (esta fase obriga a uma confiança total da parte do cliente na Consultora, uma vez que vão ser revelados dados confidenciais sobre o negócio); Além do referido é importante, credibilidade, competência técnica, experiência, honestidade, confiança, integridade, compromisso e excelência;
- Capacidade de estabelecimento de uma relação de confiança entre o cliente e o consultor é a característica principal que tem que existir para que a parceria resulte;

8.2.1.4 Serviços oferecidos pelas empresas de Consultoria

- Parte das Organizações entrevistadas refere a existência de Serviços de Consultoria suficientes no que respeita à qualidade, diversidade e quantidade para preencher as necessidades do mercado; outras há que não se pronunciam devido à falta de conhecimento nesse campo⁵⁸;

8.2.1.5 Consultoras: Optar por empresas de raiz Nacional ou Internacional

- O tecido empresarial nacional tem melhor imagem das Consultoras Internacionais se comparadas com congéneres nacionais. Consideram que as primeiras têm uma postura mais profissional, que estão habituadas a ter objectivos mais precisos e padronizados, a trabalhar com processos altamente estruturados de uma forma mais complexa e mais organizada, do que as que só trabalham o mercado nacional;
- Como ponto forte as Consultoras nacionais apresentam para algumas Organizações de menor porte (PME's) o factor proximidade e maior pendor motivacional para a resolução dos problemas; outro ponto forte é o facto de se integrarem melhor na Cultura empresarial nacional.

8.2.1.6 Razão pela qual não são utilizados os Serviços de uma Consultora

- Empresário das PME's tem uma expectativa pouco optimista no que concerne a encontrar no mercado o serviço pretendido a um preço adequado e de confiança.

⁵⁸ Este ponto de vista denota a existência por parte das Organizações de falta de informação a nível da Gestão de topo e consequente falta visualização de possíveis caminhos alternativos.

Capítulo IX – Conclusão

9.1. Texto Conclusivo

O presente trabalho analisa uma Empresa de Consultoria de dimensão micro a qual comunga da maior parte dos pontos fortes e pontos fracos do tecido empresarial nacional. Esta pretende, num futuro próximo, proceder á incorporação de um novo serviço denominado “Consultoria Estratégica de Internacionalização” com o objectivo de reduzir o peso da facturação do sub-segmento “Crescimento e Expansão” no contexto global do segmento “Consultoria Avançada de Gestão”⁵⁹. Graça a esta incorporação a empresa irá complementar a sua oferta na área da Consultoria de Gestão respondendo não só às necessidades existentes, (Gestão, Internacionalização e Marketing), como às oportunamente detectadas.

Esta opção torna a empresa em termos financeiros sustentável eleva a carteira de clientes a um número considerável e aumenta a capacidade da prática sólida de cross-selling entre serviços.

Com o presente estudo pretende-se saber porque razão em Portugal, (sendo um país onde já existem inúmeras empresas de consultoria - nacionais como estrangeira - com ofertas de serviços diversificados), as PME's continuam a registar uma taxa de exportações que se posiciona abaixo do 50º lugar num total de 100 países analisados.

Com base nos resultados apresentados são confirmados os indícios que Portugal evidencia vários pontos menos positivos que têm a ver com:

- Características do tecido empresarial;
- Localização geográfica dos principais clientes exportadores;
- Factores contributivos para a mortalidade de empresas;
- Falta de planeamento estratégico;
- Características culturais e de personalidade do empresário português;
- Baixo nível de escolaridade;
- Falta de relacionamento estratégico;
- Cultura organizacional pouco enraizada;
- Cultura do país (Hofstede) e a sua repercussão na produtividade e competitividade das empresas;
- Modo como o Outsourcing é encarado pelo empresário nacional;

Foi igualmente identificada ao nível do inter-relacionamento empresarial (consultora /empresas) uma incompatibilidade latente que pode ser materializada em atitudes como a falta de confiança mútua e por arrasto leva à inexistência de políticas de parceria.

⁵⁹ Passando assim o primeiro a pesar 47,5% em vez dos actuais 55%. Esta situação tornava a empresa demasiado dependente do programa de incentivos financeiros promovidos pelo Governo Português e pela União Europeia.

9.2. Contributo

Ao coligir os dados recolhidos pretende-se facilitar a inter-relação, o cruzamento e a estruturação do pensamento de das motivações com as opções tomadas, que mais podem influenciar positiva e/ou negativamente a ligação entre os interessados em internacionalizar (Empresas) e os serviços de consultoria (Consultoras).

Após a análise detalhada das entrevistas recolhidas e da matriz SWOT feita à empresa Consultora em questão, consideramos ser possível enumerar alguns pontos e apresenta-los como contributo para que os serviços a prestar possam ir de encontro às reais necessidades do público-alvo a que se pretendem dirigir:

- Necessidade de alargar em número e localização geográfica as parcerias estratégicas com entidades externas ao país (ponto fraco).
- A análise feita à concorrência directa permite que sejam destacados como factores críticos de sucesso para competir no seio do sector, os seguintes:
 - Existência de competências técnicas específicas do sector industrial/serviços a que a Consultora se dirige, o que leva à necessidade de criação de serviços especializados no back Office;
 - Experiência e conhecimento do sector em que a Consultora se especializou a nível internacional;
 - Utilização de ferramentas inovadoras de análise, de abordagem e de tratamento das necessidades do cliente;
- Estabelecimento de um tipo de Comunicação assertiva com o cliente (diálogo aberto e franco entre as partes); o facto de o Consultor se escudar na sua linguagem técnica (pouco permeável à descodificação dado o baixo nível de conhecimentos do empresário médio nacional), não ajuda á relação comercial;
- O orçamento (preço) dos serviços prestados deverá ser apresentado ao cliente de modo a que este não se sinta coagido/obrigado a pagar por algo que tem dificuldade em tangibilizar, em compreender: *"O Cliente depois de receber o serviço compara, o que lhe foi prestado com aquele que estava à espera e só volta a recorrer ao fornecedor se o serviço for de encontro às expectativas⁶⁰"*
- A concretização da tangibilização do serviço prestado pode passar pela presença assídua do consultor no terreno, o acompanhamento do cliente em permanência, a apresentação de um orçamento em que o risco do investimento mencione o envolvimento profundo da consultora no projecto (através da apresentação de métricas e de Charts com regularidade, e relatórios com periodicidade pré estabelecida entre as partes).

⁶⁰ <http://valter.paginas.sapo.pt/Mark.html> site visitado em 19-10-2014

A actividade Consultora em Portugal é considerada um sector em franca expansão; as tendências macroeconómicas (incluem entidades ligadas ao sector e os próprios participantes no processo) deixam antever um futuro promissor.

É sugerida com base no que foi destacado anteriormente e de modo a estabelecer novos paradigmas para o exercício da actividade, a aposta da empresa na inclusão e/ou melhoramento de vários factores, entre eles:

- Identificação do segmento de mercado-alvo a trabalhar (especialização do serviço)
- Desenvolvimento de serviços adequados às necessidades desse público-alvo (personalização do serviço)
- Criar uma estrutura interna/externa que sirva de suporte a esse serviço (parcerias estratégicas e serviço de back-office)
- Criar um sistema de informação que permita ao cliente tangibilizar o serviço recebido (metodologia usada na abordagem, análise e tratamento do problema) e em simultâneo mensurar o Valor criado para o seu negócio.

O texto abaixo inscrito⁶¹ corrobora uma das principais conclusões atingidas no âmbito do trabalho de campo desenvolvido:

“As empresas que foram ajudadas a adoptar práticas de gestão⁶² demonstraram grandes melhorias na rentabilidade⁶³ em comparação com as empresas sem controlo”.

Escala da “Boa Gestão”:

- 1ª Empresa Multinacional
- **2ª Empresa Exportadora Doméstica**
- 3ª Empresa privada com accionista diferente
- 4ª Empresa familiar com CEO externo
- 5ª Empresa familiar com CEO da família
- 6ª Empresa Pública

Do acima mencionado releva-se o facto de ser no seio das PME que as Consultoras encontram as condições e a oportunidade para as Consultoras aplicarem os seus conhecimentos técnicos e apoiarem a internacionalização de grande parte do tecido empresarial nacional.

Esta perspectiva valida solidamente o facto do sector consultor em Portugal ter um futuro próspero pela frente uma vez que o tecido empresarial do país é maioritariamente constituído por pequenas EMPRESAS NACIONAIS, faltando somente fazer delas EXPORTADORAS.

Esse papel cabe agora e no futuro às EMPRESAS CONSULTORAS.

⁶¹ Revista “HR – Human Resources” Julho de 2012 sobre Livro publicado pela mesma revista denominado “Práticas de gestão – Empresas e Países”

⁶² Nota: Monitorização/controlo do desempenho; definição de objectivos e gestão de incentivos e pessoas

⁶³ “...aumento médio de 18% da produtividade... após 18 meses de intervenção... em tempos difíceis; mais facilidades em tempos melhores.”

Referências Bibliográficas

1. AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal E.P.E “*Ficha País - Março 2014*” – Lisboa
2. AGARWAL, S. e RAMASWANI, S.N. “*Choice of foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership Location and Internationalization Factors*”, Journal of International Business Studies, Vol 23, pp. 1-27 , 1992
3. AZEVEDO, Paulo Soares de. “*Manual de procedimentos de consultoria nas micro e pequenas empresas*” Goiânia: SEABRAE, 2001
4. BRILMAN, J., *Models Culturels et Performances Economiques, Hommes et Techniques, Paris*, 1982
5. BARHAM & OATES, *The International Manager*, 1991
6. BERNARDI, LUIS ANTÓNIO (2003) “Manual de empreendedorismo e gestão, estratégias e dinâmicas” São Paulo: Atlas
7. CALOF, J. and BEAMISH, P. “*Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*”, International Business Review, 4 (2), pp. 115-131 , 1995
8. CATEORA, Philip R. GRAHAM, John L. “*Marketing Internacional*” Rio de Janeiro: LTC, 2001
9. CESAR, M. B. “*Avaliação dos serviços de consultoria realizados pelo Seabrae-GO nas empresas de micro e pequeno porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000*” Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – UFSC, 2002
10. CHETTY, S. and CAMPBELL-HUNT, C., “*Paths to Internationalization Among small- to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach*”, European Journal of Marketing, 37 (5/6), pp. 796-820, 2001
11. COUTO, Joana Cabral, “*As determinantes da mortalidade das PME (pag 22 e 23)*, 2012 Dissertação de Mestrado em Contabilidade ramo de Auditoria) – Universidade de Aveiro
12. CUNHA, T.M.M “*Business Plan: ISCTE Junior Consulting*” – Project submitted as partial requirement for the conferral of Master of Science in Business Administration” - Lisboa, 2009
13. DENCKER, A.F.M et DA VIA, S.C, “*Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)* São Paulo, Futura, 2001
14. DIAS, M.C. Dissertação de Mestrado “A Internacionalização e os factores de competitividade: O caso ADIRA” Faculdade de Economia - UP, 2007
15. FERNÁNDEZ, Z. and Nieto, M. J., “*Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors*, Family Business Review, Vol. XVIII, 1, pp. 77-89 , 2005
16. FRANCO, J.B.M e BARBEIRA, M.R.R.S, “ *Um Sistema de gestão do conhecimento como fomentador de redes estratégicas inter-organizacionais*” Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE. São Paulo, 2009.
17. FREIRE, A., *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa, 1997
18. FREIRE, S.S. Tese de Mestrado “Evolução do sector de consultoria de Gestão: Que Futuro?” Universidade de Aveiro, 2008

19. G. B. Baty, *“Entrepreneurship: Playing to Win”* Reston, VA: Reston Publishing Company, 1974
20. GIL, A.C. “Métodos e técnicas de pesquisa social” São Paulo: Atlas 1999
21. GODOY, A. S. “Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades” In: Revista de Administração de Empresas São Paulo: (v.35, n.2, p. 57-63), 1995
22. GREENBAUM, Thomas, L. “ O manual do Consultor” Rio de Janeiro; LTC Livros Técnicos e Científicos., 1991
23. GOURTSOYANNIS, Loucas. “A big enterprise – Standardization for SMEs (small and medium enterprises)” – Belgium ISO BULLETIN, 2002
24. HILAL et HEMAIS - Artigo da Revista de Administração Contemporânea -“O Processo de internacionalização na óptica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras”, inserido no vol 7 nº 1 Curitiba Jan/Mar 2003
25. HOFSTED, G., “Culturas Organizacionais”, Edições Sílabo, 1991
26. IHUA, UGWUSHI BELLEMA. “SMEs key failure-factors: A comparison between the United Kingdom and Nigeria”. Journal of Social Sciences. Vol 18, nº 3, 2009
27. ILHÉU, F., “Estratégia de Marketing Internacional – Casos de Empresas Portuguesas, 2009”
28. INE – Instituto Nacional de Estatística, “ Empresas em Portugal 2012” edição anual, 2014
29. LAPUENTE,I et LARENTIS, F - “Estratégias de entrada em mercados internacionais e performance exportadora” – Brasil ,2006
30. JACINTHO, P.R.B, “Consultoria Empresarial: procedimentos para aplicação em Micro e Pequenas empresas” Dissertação de Pós-Graduação em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil, 2004
31. KISSIL, Marco, “Gestão da Mudança Organizacional, Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, vol 4, São Paulo, 1998
32. KOTLER, P.” *Administração de Marketing*. 5ª.ed. São Paulo: Atlas, 1998
33. KURB, M. “Consultoria: um guia para a profissão” Rio de Janeiro; Guanabara, 1986
34. LINS, NADJA VANESSA MIRANDA, “Consultoria – um novo enfoque em aplicação de jogos de empresas” Florianópolis (pag 94), Dissertação de Mestrado em Engenharia da produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1999
35. LOPES, Albino, “ A Cultura organizacional em Portugal: “Dimensão oculta o principal activo Tangível” Artigo para a revista Gestão e Desenvolvimento, 17-18, 3-26, 2009-2010
36. MANNING, Peter K., “Metaphors of the field: varieties of organizational discourse”, In Administrative Science Quarterly, vol. 24, no. 4, 1979
37. MEYER, R “The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion”, Management Report, 300, Erasmus university, Rotterdam, 1996

38. NEVES, José, L. (1996) "*Pesquisa Qualitativa – Características, usos e Possibilidades*"
Artigo inserido no Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.1 nº3, 2º Semestre.
39. NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk, "*Marketing: relationships, quality, and value*".
New York, Worth Publishers, 1997
40. OHMAE, K., "*Triad Power – The Coming Shape of Global Competition*", Free Press, 1985
41. PARREIRA, Francisco E. (1997) "*Consultoria, consultores e clientes*" – São Paulo; Érica
42. PEREIRA, Maria J. L. B., "*Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial*". São Paulo: Makron Books, 1999.
43. ROOT, F. R. (1994) "*Entry Strategies for International Markets*" New York: Lexington Books
44. TEIXEIRA, S., "*Gestão das organizações*", 3ª Edição, Escolar Editora, 2010
45. WHITELOCK, J. (2002) "*Theories of internationalization and their impact on market entry*"
International Marketing Review, v.19 n.4 p.342 -347

