



**Dificuldades encontradas no processo de internacionalização:
Estudo nas PME de mobiliário nos concelhos de
Paços de Ferreira e Paredes**

Tiago Miguel Sousa Moreira

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Auditoria

Porto – 2014

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



**Dificuldades encontradas no processo de internacionalização:
Estudo nas PME de mobiliário nos concelhos de
Paços de Ferreira e Paredes**

Tiago Miguel Sousa Moreira

Dissertação de Mestrado

**apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação
do Mestre Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira**

Porto – 2014

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

Resumo:

Numa conjuntura de crise financeira e perante um mercado interno saturado, com elevado nível de competitividade, a solução tem que passar pela internacionalização como forma de sustentação das empresas e subseqüentemente da economia. No entanto, atualmente o processo de internacionalização tem que ser mais cuidado e cauteloso, pois vivemos uma recessão económica global.

Trata-se de um tipo de estudo quantitativo, descritivo, exploratório e transversal, tendo como finalidade dar resposta às principais dificuldades sentidas nos processos de internacionalização das PME do setor do mobiliário dos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes.

As conclusões do estudo permitem em primeiro lugar caracterizar o perfil destas empresas no que respeita ao processo de internacionalização. A maioria delas já se encontra internacionalizada (65%), sendo que as principais razões para a não internacionalização das empresas que o pretendem fazer são a falta de conhecimento sobre o processo (31%) ou a necessidade de apoio (38%). A internacionalização praticada é realizada quase exclusivamente pela exportação (86%), sendo maioritariamente de forma regular (53%). As restantes empresas fazem-no através do investimento direto (11%) e formas contratuais (2%). Os principais motivos identificados pelas empresas para a internacionalização foram três: o aumento do VN (34%), a maximização do lucro (27%) e mercado interno estagnado (18%).

São quatro as principais dificuldades ao processo de internacionalização: incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior; excessivos custos de transporte; falta de fundo de maneio para financiar exportações; informações limitadas para localizar/analisar os mercados.

O procedimento que sintetiza as diversas orientações disponíveis pelas principais entidades que apoiam o processo de internacionalização em Portugal responde essencialmente a duas questões: para onde internacionalizar e com que apoios. As empresas que pretendem internacionalizar-se, devem dirigir-se a essas entidades, conseguindo suprimir vários entraves e aceder a diversos apoios.

Palavras chave: PME; Processo de Internacionalização; Exportação; Crise Financeira

Abstract:

In an environment of financial crisis and facing a saturated market, with a high level of competitiveness, the solution goes through internationalization as a way to guarantee the enterprises' sustainability, and, consequently, the economy. However, the internationalization's process has to be more careful and cautious because we live in a global economic recession.

This is a quantitative, descriptive, exploratory, transversal study whose main aim is to find responses to the main difficulties felt in the process of internationalization of SMEs in the furniture sector from Paços de Ferreira and Paredes.

The conclusions allow, firstly, describing the profile of these companies regarding the internationalization process. Most of them are already internationalized (65%), and the main reasons for non-internationalization of businesses that actually intend to do so, are lack of knowledge about the process (31%) or the need for support (38%).

The internationalization practiced is performed almost exclusively by exportations (86%) and mostly on a regular form (53%). Other companies do it through direct investment (11%) and contractual forms (2%). The main reasons for internationalization identified by the companies were three: the increase of turnover (34%), profit maximization (27%) and stagnant domestic market (18%).

There are four main difficulties in the internationalization process: inability to contact potential overseas customers; excessive transport costs; lack of working capital to finance exports; limited information to locate/analyze the markets.

The procedure that synthesizes the various guidelines, available through the main entities that support the internationalization process in Portugal, reflects essentially two questions: where to internationalize and with which support. Companies that try to internationalize themselves should address those entities, managing to suppress a number of barriers and to access to several supports.

Key words: SME; Internationalization Process; Export; Financial Crisis

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que contribuíram para que este trabalho fosse possível, em especial ao meu orientador, Mestre Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira, pela disponibilidade, acompanhamento, orientação e crítica construtiva durante a execução desta dissertação.

Lista de Abreviaturas

APEC - *Asia-Pacific Economic Cooperation*

ASEAN - Associação de Nações do Sudeste Asiático

CEO – *Chief Executive Officer*

CONAMPE - Confederação Nacional das Micro e Pequenas Empresas e Empreendedores Individuais

ENSR – *European Network for SME Research*

INE - Instituto Nacional de Estatística

PME – Pequenas e Médias Empresas

R&D - Research and Development

SBA – *Small Business Act*

SME - *Small and Medium-sized Enterprises*

TIC - Tecnologias da informação e comunicação

UE - União Europeia

VAB - Valor Acrescentado Bruto

VN – Volume de Negócios

Índice Geral

Introdução.....	1
Capítulo 1 - Revisão Bibliográfica.....	4
1.1. Contextualização Teórica	5
1.1.1. Definição de internacionalização.....	5
1.1.2. Motivação das PME para a internacionalização.....	5
1.1.3. O papel da globalização e da evolução das tecnologias no processo de internacionalização	7
1.1.4. A crise financeira e o mercado europeu (a 27)	9
1.1.5. A crise financeira e o mercado interno	14
1.1.6. Apostar no mercado externo	16
1.1.7. Apoios à internacionalização.....	19
1.2. Métodos de internacionalização e as Principais dificuldades encontradas.....	21
1.2.1. Métodos para a internacionalização.....	21
1.2.2. Principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização	25
Capítulo 2 - Metodologia.....	29
2.1. População-alvo	30
2.2. Método de recolha de dados.....	30
2.3. Amostra e Estrutura do Questionário	32
Capítulo 3 - Interpretação dos dados e elaboração de procedimentos mitigantes para as dificuldades encontradas no processo de internacionalização.....	35
3.1. Análise da informação recolhida	36
3.2. Apresentação e interpretação dos resultados	37
3.2.1. Empresas internacionalizadas	39
3.2.1.1. Empresas internacionalizadas - Exportação	40
3.2.1.2. Empresas internacionalizadas – Investimento Direto.....	44
3.2.1.3. Empresas internacionalizadas – Formas contratuais.....	46
3.2.2. Empresas não internacionalizadas:	46
3.2.3. Caracterização do processo de internacionalização:.....	47
3.3. Procedimentos mitigantes para as dificuldades encontradas no processo de internacionalização	52
Capítulo 4 - Conclusão e Recomendações.....	58

Referências Bibliográficas	62
Apêndices.....	66

Índice de Quadros

Quadro 1: Motivações para a Internacionalização.....	7
Quadro 2: Categorização das PME pela UE.....	9
Quadro 3: Número de empresas, funcionários e Valor Acrescentado Bruto (VAB) na UE-27, 2012.....	9
Quadro 4: Empresas não Financeiras em Portugal entre 2008-2012.....	14
Quadro 5: Principais indicadores económicos por forma jurídica e dimensão em 2012.....	15
Quadro 6: Vantagens e desvantagens da Exportação.....	25
Quadro 7: Principais entraves ao processo de internacionalização.....	52

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Número de PME, emprego e Valor acrescentado na UE-27, 2008-2014.....	10
Gráfico 2 e 3: Número de PME e total de empresas (em milhões), e número de PME (em milhões) e grandes empresas (em milhares) na UE-27, 2008-2014.....	11
Gráfico 4 e 5: VAB gerado pelas PME e pelas Grandes empresas na UE-27, 2008-2014.....	11
Gráfico 6: Emprego por tipo de empresa, UE-27, 2008-2014 (em milhões de pessoas)....	12
Gráfico 7 e 8: Número de pessoas ao serviço nas PME e nas Grandes empresas na UE-27, 2008-2014.....	12
Gráfico 9: Consciência e uso das medidas de apoio público para a internacionalização...	18
Gráfico 10: Distribuição das empresas por idade (%)......	37
Gráfico 11: Distribuição das empresas por volume de negócio (%)......	37
Gráfico 12: Distribuição das empresas por número de funcionários (%)......	38
Gráfico 13: Distribuição das empresas por internacionalizadas e não internacionalizadas.....	38
Gráficos 14, 15 e 16: Distribuição das empresas internacionalizadas quanto ao volume de negócios, idade e número de trabalhadores.....	39
Gráfico 17: Distribuição das empresas contidas na amostra por forma de internacionalização.....	39
Gráfico 18: Distribuição das empresas pelo tempo que exportam.....	40
Gráfico 19: Caracterização da atividade exportadora.....	40
Gráficos 20 e 21: Caracterização da atividade exportadora quanto ao peso no volume de negócios.....	41
Gráficos 22 e 23: Caracterização do tipo de exportação.....	41
Gráfico 24: Tipo de presença nos mercados externos.....	42
Gráfico 25: Principais países para onde as empresas exportam atualmente.....	42
Gráficos 26 e 27: Países onde as empresas pretendem desenvolver exportação no futuro.....	43
Gráfico 28: Distribuição das empresas pelo tempo que realizam investimento direto.....	44
Gráfico 29: Distribuição das empresas pelo tipo de investimento que realizam.....	44
Gráfico 30: Peso do investimento direto no exterior no volume de negócios.....	45
Gráfico 31: Países onde as empresas investem atualmente.....	45
Gráfico 32: Formas preferenciais de abordagem aos países-alvo.....	46
Gráficos 33, 34 e 35: Distribuição das empresas não internacionalizadas quanto ao volume de negócios, idade e número de trabalhadores.....	46
Gráfico 36: Razões para a não internacionalização.....	47
Gráfico 37: Principais motivos para a internacionalização.....	48
Gráfico 38: Principais entraves ao processo de internacionalização.....	49

Gráfico 39: Entidades a que as empresas recorreram para obter apoio nos últimos dois anos.....	50
Gráfico 40: Apoios que as empresas consideram importantes no processo de internacionalização.....	50
Gráfico 41: Avaliação da experiência de internacionalização.....	51

Índice de Esquemas

Esquema 1: Processo de análise e formulação da estratégia de internacionalização.....	22
Esquema 2: Procedimento mitigante para as dificuldades no processo de internacionalização.....	57

Introdução

O presente estudo está integrado no Mestrado em Auditoria, sob orientação do Mestre Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira, sendo intitulado de Procedimentos para colmatar as dificuldades encontradas no processo de internacionalização: Estudo nas PME de mobiliário nos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes.

A atual conjuntura económica em Portugal, e que vem assolando a Europa e o mundo em geral, conjugada com a saturação do mercado interno português tem deixado as Pequenas e Médias Empresas (PME) sem muitas opções, em especial as do setor mobiliário. Este estudo vai incidir sobre estas empresas, situadas nos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes, distrito do Porto, zona conhecida pela concentração que alberga destas empresas. O interesse por este tipo de empresas deve-se ao facto de ter estado a trabalhar num escritório de contabilidade em Paredes, tendo conhecido a realidade destas empresas bem de perto.

Em Portugal, devido à atual conjuntura, as PME têm tido muitas dificuldades em manter a sua atividade económica. Durante o ano de 2012, registaram-se 6688 insolvências de empresas (COSEC, 2013), já em 2013, registaram-se 6030, menos 10% relativamente ao ano anterior (COSEC, Estudo Anual 'COSEC Insolvências' 2013, 2014). Apesar desta diminuição, a recuperação da economia é ainda muito lenta, sobretudo devido à dívida soberana que leva a constantes aumentos de austeridade.

Assim, num momento em que o mercado português está saturado e com elevado nível de competitividade, onde as guerras de preços são constantes, a solução tem que passar pela internacionalização como forma de sustentação da economia. No entanto, atualmente o processo de internacionalização tem ainda que ser mais cuidado e cauteloso devido à conjuntura atual como referido acima.

É neste sentido que este estudo toma relevância, tendo como finalidade dar resposta às principais dificuldades sentidas nos processos de internacionalização, de forma a permitir às empresas recuperarem para níveis de pré-crise de valor acrescentado e emprego. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos:

- Caracterizar o perfil das PME do setor do mobiliário dos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes, no que respeita ao processo de internacionalização;
- Identificar quais as principais dificuldades sentidas pelas PME do setor do mobiliário dos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes, no processo de internacionalização;
- Elaborar um procedimento que dê resposta a essas dificuldades, através da conjugação de orientações.

Trata-se de um estudo integrado no paradigma quantitativo, descritivo, exploratório e transversal.

A dissertação está dividida em quatro capítulos. O primeiro é composto por um enquadramento teórico de matérias referentes à internacionalização: definição de internacionalização; Motivação das PME para a internacionalização; O papel da globalização e da evolução das tecnologias no processo de internacionalização; A crise financeira e o mercado europeu (a 27); A crise financeira e o mercado interno; Apostar no mercado externo; Apoios à

internacionalização. Este capítulo integra ainda os métodos de internacionalização e as principais dificuldades encontradas pelas PME no processo de internacionalização.

No segundo capítulo é explanada a metodologia a utilizar, referindo qual a população-alvo, qual o método de recolha de dados, a amostra e qual a estrutura do método de investigação a usar.

No terceiro capítulo faz-se uma interpretação e análise dos dados recolhidos, e enumeram-se os procedimentos para colmatar as principais dificuldades sentidas pelas PME no processo de internacionalização.

Por último, no quarto capítulo são exprimidas conclusões e recomendações, considerando as limitações do estudo.

Capítulo 1 - Revisão Bibliográfica

1.1. Contextualização Teórica

A partir da abordagem teórica do tema pretende-se enquadrar o presente estudo. A internacionalização é um tema complexo e diversificado pelo que será desenvolvido conceitualmente para uma melhor interpretação dos resultados obtidos.

1.1.1. Definição de internacionalização

O conceito de Internacionalização não tem uma definição única, pelo que serão abordadas interpretações com diferentes dimensões, sendo que no final será concebida uma interpretação, a qual será usada neste estudo.

A internacionalização de forma simplista é o processo pelo qual uma empresa aumenta o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem (Simões V. , p. 1997a).

A internacionalização corresponde frequentemente a um processo gradual em que o grau de empenhamento da empresa nas atividades além-fronteiras vai crescendo à medida que aumenta o seu conhecimento sobre os mercados externos, o seu domínio do mecanismo de coordenação e controlo das atividades internacionais e a sua consciência sobre as variáveis fundamentais do processo (Simões V. , p. 1997b).

Silva (2005, p.107) encara a internacionalização como um processo em que a empresa aumenta de forma gradual o seu envolvimento no exterior, entrando continuamente em novos mercados, de acordo com o conceito de distância psicológica, que é organizada tendo em conta fatores relevantes como a diferença ou semelhança na língua, cultura ou nos sistemas políticos. Assim, podemos considerar que as empresas terão uma tendência natural para iniciarem e, posteriormente, desenvolverem a sua internacionalização em países que creem conhecer melhor e que poderão apresentar menor risco.

Assim, no âmbito deste trabalho por internacionalização deve entender-se o processo pelo qual uma empresa amplia de forma gradual as suas atividades além-fronteiras, e vai crescendo à medida que aumenta o seu conhecimento sobre os mercados externos, o seu domínio do mecanismo de coordenação e controlo das atividades internacionais e a sua consciência sobre as variáveis fundamentais do processo. A entrada para novos mercados é influenciada pelo conceito de distância psicológica, que é organizada tendo em conta fatores relevantes como a diferença ou semelhança na língua, cultura ou nos sistemas políticos. Deste modo, as empresas tendem a iniciar e desenvolver a sua internacionalização em países que melhor conhecem.

1.1.2. Motivação das PME para a internacionalização

Muitas vezes, o crescimento da empresa é o principal objetivo ou motivação para a expansão internacional. O estudo da *European Network for SME Research* (ENSR) de 2003, mostra que a principal motivação para a internacionalização está intimamente ligada ao aumento da rentabilidade e à minimização dos custos de produção, aos custos relacionados com as compras e com as vendas. As motivações secundárias incluem o desenvolvimento estratégico da empresa através do acesso a competências internacionais, tecnologia e trabalho, bem como de capital (OCDE, 2004a).

A literatura identifica a orientação internacional do proprietário ou outros decisores das PME como um fator determinante da natureza e extensão de internacionalização. A vontade e a capacidade do proprietário ou líder estratégico é visto como dependente da sua exposição a uma variedade de fatores, incluindo a existência formal ou informal de contactos internacionais, conhecimento de concorrentes estrangeiros, a experiência com culturas estrangeiras, competências linguísticas e de formação académica (Lloyd-Reason, L. et al., 2004). Sem um compromisso forte de liderança para a internacionalização, as PME são menos propensas a procurar atividades transfronteiriças.

A motivação para internacionalizar é um fator chave na internacionalização das PME. No entanto, muitos estudos têm demonstrado que apenas uma pequena percentagem das PME estão inclinadas a internacionalizarem-se (OCDE, 2004a).

De acordo com o estudo *The Global SME: Understanding and Segmenting the Experiences of 'International' Small and Medium-Sized Enterprises in the UK*, por Sear, Maughan, & Lloyd-Reason (2004), 56% das PME contidas na amostra, em toda a parte oriental do Reino Unido não estavam simplesmente interessadas na internacionalização. Tinham um mercado local ou nicho de mercado e não sentiam a inclinação ou a necessidade em procurar novas oportunidades internacionais. Pode-se argumentar que, para estas PME, há pouco que os decisores políticos podem ou devem fazer para incentivar a internacionalização (OCDE, 2004a).

Enquanto a grande maioria das PME pode não estar interessada ou pronta para ir além dos mercados nacionais ou locais, existem muitos segmentos-alvo de negócios com maior potencial de crescimento que gostariam de procurar novas oportunidades internacionais, mas podem precisar de ajuda para superar as diferentes falhas de mercado ou lacunas (OCDE, 2004a).

A expansão internacional é uma decisão importante para as PME, que tradicionalmente têm uma base financeira pequena, um foco interno e uma visão geográfica limitada (Lu & Beamish, 2002).

As PME interessadas no processo de internacionalização, segundo Czinkota, Ronkainen, & Moffett (1999), podem adotar uma de dois tipos de postura, a empresa pode adotar uma postura mais pró-ativa ou mais reativa face aos estímulos que as oportunidades e ameaças existentes nos diferentes mercados proporcionam. Czinkota et al. (1999) sintetizam estes dois tipos de postura da seguinte forma:

Quadro 1: Motivações para a Internacionalização

Pró-Ativas	Reativas
Vantagens em termos de lucros Produtos únicos Vantagem tecnológica Informação exclusiva Compromisso da gestão Benefícios fiscais Economias de escala	Pressões da concorrência Excesso de capacidade produtiva Saturação do mercado doméstico Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque

Fonte: Czinkota et al. (1999)

Como observamos pelo quadro acima podem ser identificados vários motivos para a internacionalização das PME, indicando assim uma abordagem diversificada.

A hesitação das PME perante o processo de internacionalização é ainda uma realidade. Ao analisar os diferentes tipos de condutores e motivos que as PME podem ter para a internacionalização, pode ser também útil analisar as razões pelas quais as PME não procuram internacionalizar-se. Assim, pode-se dividir estas empresas em dois grandes grupos, por um lado aquelas que acham que as barreiras internas e externas são muito altas, e por outro lado, aquelas que não se consideram internacionalizar. No caso do último grupo, algumas dessas empresas consideram a internacionalização irrelevante para o seu negócio, e algumas acreditam que o mercado interno é suficiente para agora e para o futuro da sua empresa. Assim, algumas empresas (ou os proprietários) não têm ambição para crescer além de um certo tamanho. Diversos estudos¹ confirmam a hipótese que grande parte das PME acredita que o mercado interno é suficiente para o seu negócio, e que o continuará a ser no futuro, excluindo assim a internacionalização como uma hipótese (European Network for SME Research (ENSR), 2003).

1.1.3. O papel da globalização e da evolução das tecnologias no processo de internacionalização

Durante as duas últimas décadas do século XX, assistimos à melhoria drástica da comunicação internacional, das redes de informação e avanços tecnológicos significativos, o que levou à queda de algumas barreiras para o comércio internacional. Estas mudanças criaram um ambiente em que a internacionalização é mais viável e potencialmente atraente para as pequenas empresas e empreendedores de *start-ups*² (Brush, 1995). As barreiras para o negócio internacional que historicamente favoreceram as grandes empresas com os recursos necessários foram reduzidas substancialmente (Pett, 2004).

¹ - Centre de Promotion et de Recherche, *Investigation into the export activity and the participation in national and international fairs of companies belonging to the craft sector*, Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg, Luxembourg, 1992;

- Donckels, R. & Aerts, R., *KMO's en internationalisering (SMEs and internationalisation)*, Koning Boudewijnstichting in cooperation with the Small Business Research Institute and CERA, Brussels, 1992;

- Kamsvåg, C., *Företag och finansiering - problem och möjligheter för småföretag (Negócios e finanças - problemas e possibilidades para as pequenas empresas)*, Stockholm, 2001.

² Trata-se de um empresa nova, normalmente criadas por jovens, de carácter inovador e que aposta na criação de projetos promissores. Caraterizadas por estarem ligadas à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras (Taborda, 2006).

Assim, estas melhorias tornaram a internacionalização mais fácil para todas as empresas, independentemente do seu tamanho e da sua localização. A globalização das grandes empresas e dos prestadores de serviços melhorou, criando assim oportunidades para as PME em participar em diferentes partes da cadeia de valor das empresas (OCDE, 2004a).

Segundo Günter Verheugen, membro da comissão europeia, as PME são o motor da economia europeia. Sendo uma fonte essencial de postos de trabalho, desenvolvem o espírito empresarial e a inovação na UE, tornando-se por isso cruciais para fomentar a competitividade e o emprego (Comissão Europeia, 2005).

A melhor divulgação do ensino de administração e ferramentas de negócios aumentou a competitividade e qualidade das empresas em todo o espectro. A redução das barreiras linguísticas e redução de custos de viagens também facilitaram a internacionalização. Estes fatores são substanciais oportunidades internacionais para as PME, que muitas vezes têm uma maior flexibilidade e são mais capazes de internalizar informações de mercado que as grandes empresas (Lieschl, Knight, & Gary, 1999).

Certamente as empresas que são orientadas para o crescimento podem beneficiar muito pela procura de novos e maiores nichos de mercados, explorar vantagens de escala e técnicas, a atualização de tecnologias ou reduzindo e compartilhando custos, incluindo os custos de *R&D* (pesquisa e desenvolvimento). A procura de oportunidades internacionais também é uma maneira de espalhar o risco e pode também melhorar o acesso ao financiamento. O conhecimento substancial e capacidades são também ganhos no processo, aumentando muito a competitividade da empresa (OCDE, 2004a).

No entanto, as PME vêem-se muitas vezes confrontadas com deficiências do mercado. Não raro, têm dificuldade em obter capital ou crédito, designadamente na fase de arranque (Comissão Europeia, 2013b) Os seus escassos recursos podem igualmente reduzir o acesso a novas tecnologias ou à inovação. Assim, o apoio às PME é uma das prioridades da Comissão Europeia para o crescimento económico, para a criação de emprego e para a coesão económica e social.

Num mercado único sem fronteiras internas, é essencial que as medidas em favor das PME se baseiem numa definição comum, de modo a melhorar a sua coerência e eficácia e a reduzir as distorções da concorrência. Este aspeto é tanto mais necessário quanto exista uma grande interação entre as medidas nacionais e europeias vocacionadas para auxiliar as PME em domínios como o desenvolvimento regional e o financiamento da investigação (Comissão Europeia, 2005).

Muitos desafios internos também criaram barreiras. De acordo com o estudo ENSR 2003, um problema frequentemente mencionado na internacionalização é a falta de uma estratégia explícita nas fases iniciais da formação de negócios. Vários estudos e dados têm confirmado esta hipótese, demonstrando que os resultados da atividade de exportação têm culminado em pedidos não programados e não de esforços proactivos. Outras questões mencionadas no estudo ENSR incluem a falta de *know-how* no que diz respeito às atividades internacionais, identificando parceiros e avaliando o potencial de mercado (OCDE, 2004a).

1.1.4. A crise financeira e o mercado europeu (a 27)³

Se tivermos em conta as notícias, facilmente ficamos com a impressão que a economia é dominada pelas grandes multinacionais (Aguiar, 2013). Pois, somos inundados com as divulgações das aquisições multibilionárias, com os planos de expansão global ou mesmo pela divulgação dos riscos de falências (Rodrigues, 2013).

No entanto, as PME constituem a espinha dorsal da economia da UE - responsáveis por 99,8% das empresas não financeiras em 2012, o que equivale a 20 milhões de empresas. A esmagadora maioria (92,1%) são microempresas, definidas como aquelas com menos de 10 empregados. Cerca de 6,6% das PME da UE são classificadas como pequenas empresas (que empregam entre 10 e 49 pessoas) e 1,1% são médias empresas (50-249 funcionários). As grandes empresas, com mais de 250 funcionários, representam apenas 0,2% das empresas do setor não financeiro da UE (Comissão Europeia, 2013). Esta categorização das empresas foi recomendada pela Comissão Europeia em 2003, através do Jornal Oficial da União Europeia (2003/361/CE). O quadro abaixo sintetiza a divisão das PME.

Quadro 2: Categorização das PME pela UE

Dimensão	Nº Pessoas ao serviço	Volume de Negócios	OU	Total do Balanço
Micro	< 10	< € 2 milhões		< € 2 milhões
Pequenas	< 50	< € 10 milhões		< € 10 milhões
Médias	< 250	< € 50 milhões		< € 43 milhões

Fonte: <http://ec.europa.eu> - acedido em 20/01/2014

Quadro 3: Número de empresas, funcionários e Valor Acrescentado Bruto (VAB) na UE-27, 2012

	Micro	Pequenas	Médias	PME's	Grandes	TOTAL
Número de Empresas						
Número	18 783 480	1 349 730	222 628	20 355 839	43 454	20 399 291
%	92,1	6,6	1,1	99,8	0,2	100,0
Emprego						
Número	37 494 458	26 704 352	2 615 906	86 814 717	43 787 013	130 601 730
%	28,7	20,5	17,3	66,5	33,5	100,0
Valor acrescentado bruto						
Milhões de Euros	1 242 724	1 076 388	1 076 270	3 395 383	2 495 926	5 891 309
%	21,1	18,3	18,3	57,6	42,4	100,0

Fonte: Eurostat, National Statistics Offices, DIY, DIW econ, London Economics

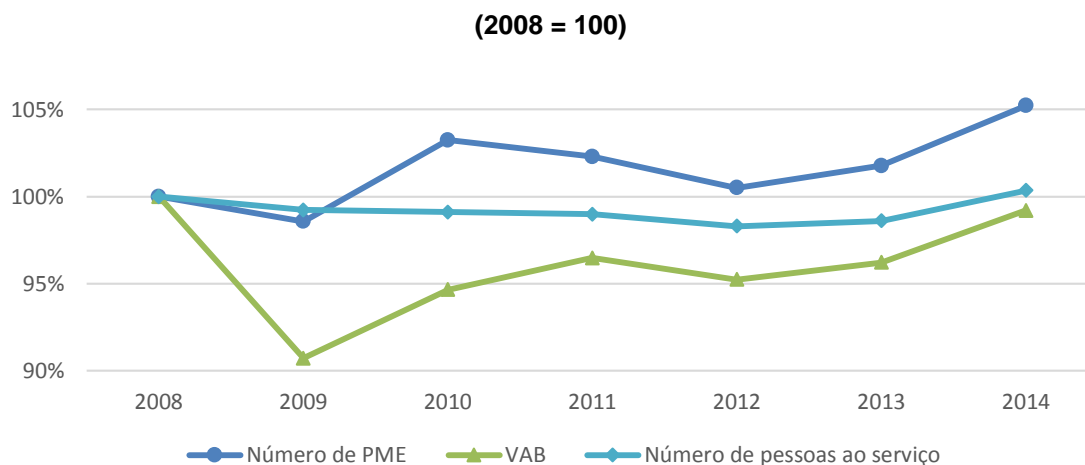
Ao nível do tamanho das empresas, as PME continuaram em 2012 a ser a espinha dorsal de toda a UE, representando 99,8% das empresas. Em termos de empregabilidade, as PME forneceram 66,5% dos postos de trabalho na economia privada não-financeira, em 2012, abaixo

³ De ressaltar que os dados apresentados relativamente ao mercado europeu, são sempre relativos à UE-27, uma vez que não existem dados da UE-28.

de 2011 (67,4%), e idêntico a 2010 (66,9%). Em 2009, o valor acrescentado bruto (VAB) caiu em média 10% independentemente da dimensão da empresa, em 2012, a perda do VAB ainda não retornou aos valores de 2008 (Comissão Europeia, 2013a).

Os gráficos seguintes ilustram a evolução dos três principais indicadores das PME por tamanho ao longo do período 2008-2014, em termos absolutos.

Gráfico 1: Número de PME, emprego e Valor acrescentado na EU-27, 2008-2014 ⁴



Fonte: Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys

O decréscimo que se registou em 2008-2009 deveu-se à recessão económica. A partir de 2009 registou-se uma recuperação da recessão. O número de PME registou várias oscilações ao longo do período em estudo. No entanto, pode referir-se que registou um crescimento acelerado até 2010, ano a partir do qual passou a registar uma diminuição gradual até 2012. Apesar disto, entre 2010-2012 as PME conseguiram manter-se em funcionamento em número superior a 2008.

Quanto ao valor acrescentado pelas PME, este aumentou entre 2009-2011, entre 2011-2012 registou uma diminuição, devido à nova crise financeira. O VAB pelas PME nunca recuperou para níveis de pré-crise de 2008.

O emprego das PME não apresentou variações acentuadas, no entanto entre 2008-2012 mostraram uma tendência de queda durante todo o período. Apenas as grandes empresas têm registado pequenos aumentos após os anos de crise (Comissão Europeia, 2013). As PME ainda não conseguiram recuperar para níveis de pré-crise de 2008.

O ano de 2013, segundo a comissão europeia (2013) será um ponto de mudança. Neste ano registou-se crescimento para os três indicadores, e espera-se que acelere em 2014.

Os gráficos abaixo expõem de forma mais detalhada a variação do número de empresas por dimensão, no período de 2008 a 2014.

⁴ Dados estimados para o ano de 2014

Gráfico 2 e 3: Número de PME e total de empresas (em milhões), e número de PME (em milhões) e grandes empresas (em milhares) na EU-27, 2008-2014 ⁵

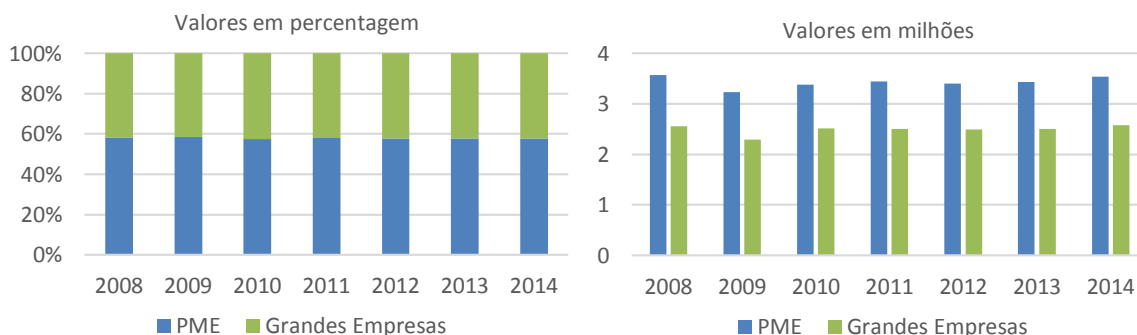


Fonte: Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys

Como já referido, as PME são a quase totalidade das empresas na UE-27. No gráfico da esquerda consegue-se facilmente identificar as duas crises financeiras, primeiro em 2008 e posteriormente em 2011. Ambas originaram diminuição do número de PME nos anos seguintes, 2009 e 2012 respetivamente. Assim, como o crescimento da economia europeia depende das PME, a UE desde a crise de 2008 tem vindo a desenvolver políticas para fomentar o crescimento das PME, como veremos no subcapítulo 1.1.6. .

As PME da UE têm demonstrado uma enorme capacidade de resistência e de combate à profundidade e complexidade da crise. O gráfico da direita demonstra isso mesmo, enquanto entre 2008-2011 as PME resistiram à crise melhor do que as grandes empresas, a partir de 2012 estas ultrapassaram as PME, ainda que apenas um pouco, tanto em termos de emprego como ao nível da produção (VAB).

Gráficos 4 e 5: VAB gerado pelas PME e pelas Grandes empresas na EU-27, 2008-2014

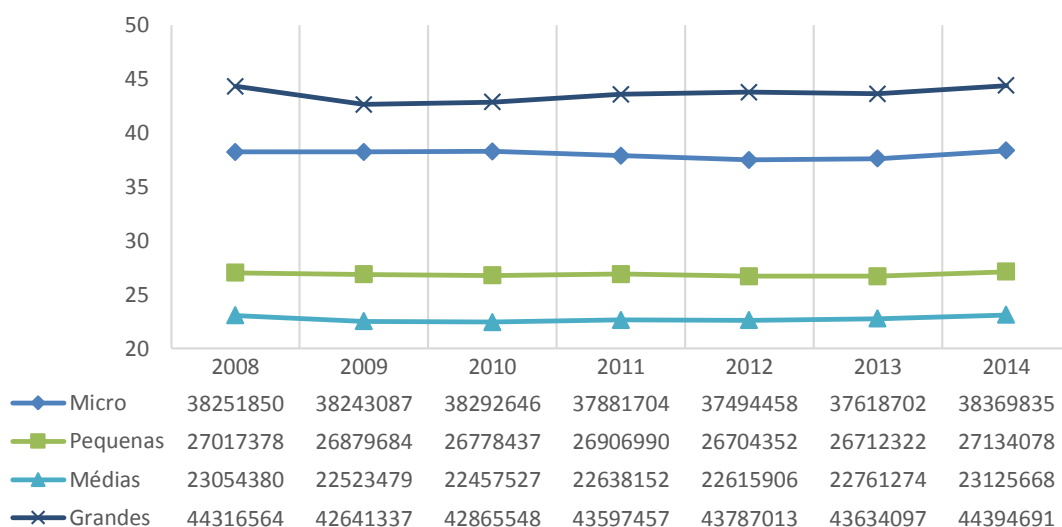


Fonte: Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys

⁵ Dados estimados para o ano de 2014

Ao longo de todo o período, o valor da produção das PME e das grandes empresas manteve-se relativamente uniforme.

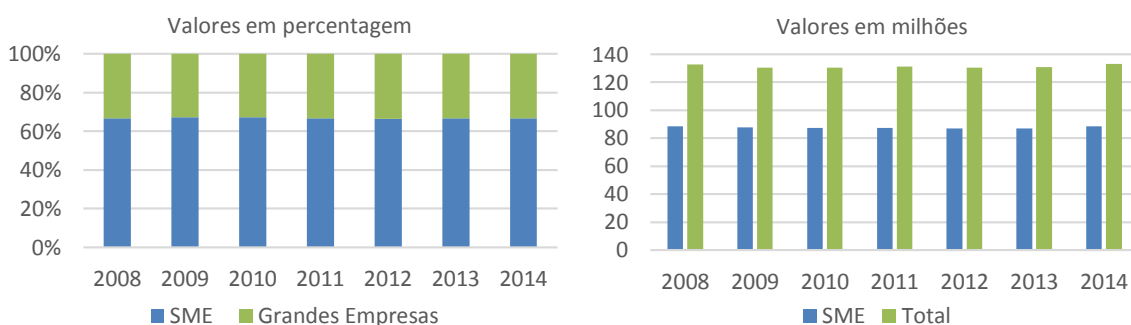
Gráfico 6: Emprego por tipo de empresa, UE-27, 2008-2014 (em milhões de pessoas) ³



Fonte: Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys

A ilustração acima mostra a distribuição do emprego na UE-27 por dimensão de empresa entre 2008 e 2014. As microempresas representam quase um terço do total do emprego ao longo de todo o período.

Gráficos 7 e 8: Número de pessoas ao serviço nas PME e nas Grandes empresas na EU-27, 2008-2014 ⁶



Fonte: Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys

Em 2012, as PME sofreram uma perda de postos de trabalho na ordem dos 610 mil postos de trabalho ou uma diminuição de 0,7% em relação a 2011. Além disso, a contribuição das PME ao PIB diminuiu 1,3%, de € 3.44 trilhões em 2011 para € 3.39 trilhões em 2012 (Comissão Europeia, 2013).

Uma outra consequência da crise foi a distribuição das perdas no emprego e valor acrescentado muito desigual entre os Estados-Membros. Cerca de metade dos 27 estados-

⁶ Dados estimados para o ano de 2014

membros da UE criou novo emprego em 2012, somando cerca de 0,5 milhões de empregos líquidos ao *stock* de emprego nos seus respetivos setores. As perdas de postos de trabalho nas PME estão fortemente concentrados nos estados membros mais vulneráveis, ainda afetados pela crise da dívida soberana, como é o caso de Portugal (Comissão Europeia, 2013). Mais uma vez, surge aqui um incentivo para as PME portuguesas tentarem colocar os seus produtos nas economias europeias com maior crescimento.

Em análise, no ano de 2012, entre as maiores economias, França, Itália e Espanha registaram uma queda em termos de valor acrescentado e emprego. O Reino Unido sofreu uma grande queda no valor acrescentado (- 4%) e um pequeno aumento do emprego. Na Alemanha o valor acrescentado e emprego apenas registou um ligeiro aumento a partir de 2011. Só a Polónia registou um crescimento mais vigoroso em termos de emprego (3%) (Comissão Europeia, 2013).

Por outro lado, o ano de 2012 foi um ponto de viragem para alguns países de menor dimensão, como a Bélgica, Estónia, Letónia e Malta que registaram crescimento em valor acrescentado (em média 2%) e dos que mais postos de trabalho criaram nas PME (2%) (Comissão Europeia, 2013).

Outros estados membros europeus não recuperaram como esperado. Por exemplo, na Áustria, Finlândia, Lituânia, Luxemburgo, Eslováquia e Suécia, o valor acrescentado aumentou, mas registaram uma queda no emprego. Na Bulgária, Irlanda, Países Baixos, Roménia e Portugal, registaram declínio tanto no valor acrescentado como no emprego nas PME. Enquanto no Chipre, República Checa, Dinamarca, Hungria e Eslovénia o valor acrescentado diminuiu e o emprego aumentou (Comissão Europeia, 2013a).

O desempenho das PME nos vários países da UE tem variado desde o início da recessão. Isso é o resultado da interação de vários fatores, incluindo as condições económicas e institucionais, o efeito diferenciado da crise sobre os setores e as composições setoriais dos países.

Enquanto as grandes empresas tiveram uma diminuição no valor acrescentado de € 8,6 biliões em 2012, as PME apresentaram a maior perda de valor acrescentado no valor de € 17 biliões. A diferença entre o desempenho do valor acrescentado das PME e grandes empresas ao longo do período 2008-2012 reflete a fraqueza da procura interna, e um melhor desempenho das exportações por parte das grandes empresas. No entanto, como a procura doméstica deverá recuperar em certa medida, em 2013 e 2014, as PME deverão registar um desempenho semelhante à das grandes empresas ao longo destes dois anos (Comissão Europeia, 2013a).

As PME na UE estão a operar num ambiente macroeconómico difícil e continuam a procurar recuperar para níveis pré-crise de valor acrescentado e emprego. Os efeitos da crise económica ainda estão evidentes e em curso. As políticas tomadas para evitar um colapso do mercado financeiro foram efetivamente adotadas e implementadas. No entanto, estão a ter um impacto muito mais lento na melhoria da economia, devido aos objetivos conflitantes de promover o crescimento, a competitividade e manter o controlo dos gastos públicos.

Em 2012, o PIB *per capita* da UE diminuiu 0,3%, não recuperando a níveis de 2007/2008. O crescimento económico dos 27 países da UE atingiu 0,4% do PIB no quarto trimestre e 0,1% do PIB em todo o ano passado. Para 2014, a expectativa é chegar a 1,1% do PIB. Observando apenas os países que adotam a moeda única europeia, o PIB caiu 0,4%. Enquanto a taxa de inflação em 2013 se estabeleceu e o desemprego estabilizou, a procura interna de consumo público e privado ainda não mostra sinais claros de recuperação (Comissão Europeia, 2013b).

A comissão europeia (2013b) considera que 2013 mostrou sinais de uma recuperação económica, apesar de frágil para as PME. O ano de 2013 será provavelmente um ponto de viragem para estas empresas. Após cinco anos de um ambiente económico incerto, 2013 foi o primeiro ano desde 2008, com um ligeiro aumento combinado do emprego agregado e de valor acrescentado das PME. Previsões preliminares apontam para uma evolução positiva mais acelerada em 2014 (Comissão Europeia, 2013b).

O papel das PME é crucial para a recuperação da economia europeia. O seu número, capacidade de emprego e de valor acrescentado constituem uma grande parte da economia. É necessário proporcionar as condições adequadas para que as PME possam florescer e fundamentalmente garantir uma recuperação sustentada para alcançar a prosperidade para todos os cidadãos da UE (Comissão Europeia, 2013b).

1.1.5. A crise financeira e o mercado interno

Tal como na UE, Portugal no que diz respeito a empresas não financeiras, detém um mercado empresarial composto essencialmente por PME, como analisaremos nas tabelas seguintes.

Quadro 4: Empresas não Financeiras em Portugal entre 2008-2012

Indicadores	Ano	Empresas		Pessoal ao Serviço			Valor Volume Negócios		VABpm	
		Nº	Tx. Var anual	Nº	Tx. Var anual	Nº médio de pessoas por empresa	(10 ⁶ EUR)	Tx. Var anual	(10 ⁶ EUR)	Tx. Var anual
Empresas não financeiras	2012	1 062 782	-4,4%	3 511 666	-6,0%	3,30	325 870	-6,2%	75 969	-7,6%
	2011	1 112 000	-2,8%	3 735 340	-2,8%	3,36	347 280	-2,6%	82 242	-6,8%
	2010	1 144 150	-4,6%	3 843 268	-2,4%	3,36	356 390	4,6%	88 245	1,0%
	2009	1 198 781	-2,9%	3 938 491	-3,1%	3,29	340 846	-8,5%	87 329	-3,8%
	2008	1 235 093		4 063 965		3,29	372 345		90 779	
Tx. Var média anual 2008-2012			-3,7%		-3,6%	3,33		-3,3%		-4,4%

Fonte: INE (2014)

Portugal seguiu o comportamento registado na UE-27 entre 2008-2012. Assim, registou maiores quedas aquando da crise financeira em 2008 e novamente em 2011. O número de empresas diminuiu em 2,9% face a 2008, agravou-se bastante em 2009 e começou a agravar-se menos em 2011 (-2,8%), no entanto devido à quebra económica neste ano, registou novamente um agravamento superior (-4,4%). O emprego registou também perdas em todos os anos, tendo registado em 2013 uma taxa histórica de desemprego de 17,5% (Eurostat, 2014). O valor da produção deu sinais de retorno em 2010, no entanto, nos anos seguintes registou um forte agravamento.

Em média entre 2008-2012 Portugal registou uma variação negativa ao nível do número do número de empresas (-3,7%), número de pessoal ao serviço (-3,6%) e VAB (-3,3%). Consequentemente o volume de negócios diminuiu, em média 3,3%.

Quadro 5: Principais indicadores económicos por forma jurídica e dimensão em 2012

Indicadores	Empresas		Pessoal ao Serviço		VVN		VABpm		Gastos com Pessoal	
	(Nº)	% Total	(Nº)	% Total	10 ⁶ EUR	% Total	10 ⁶ EUR	% Total	10 ⁶ EUR	% Total
Total empresas não financeiras	1 062 782		3 511 666		325 870		75 969		47 454	
Forma Jurídica										
Empresas individuais	709 171	66,7%	816 349	23,2%	15 190	4,7%	5 931	7,8%	1 273	2,7%
Sociedades	353 611	33,3%	2 695 317	76,8%	310 680	95,3%	70 038	92,2%	46 181	97,3%
Dimensão										
PME	1 061 767	99,9%	2 742 643	78,1%	187 661	57,6%	45 390	59,7%	30 397	64,1%
Micro	1 019 494	95,9%	1 574 424	44,8%	60 664	18,6%	15 583	20,5%	9 432	19,9%
Pequenas	36 645	3,4%	669 143	19,1%	61 953	19,0%	14 290	18,8%	10 727	22,6%
Médias	5 628	0,5%	499 076	14,2%	65 044	20,0%	15 517	20,4%	10 238	21,6%
Grandes	1 015	0,1%	769 023	21,9%	138 210	42,4%	30 479	40,1%	17 056	35,9%

Fonte: INE (2014)

O total de empresas não financeiras era em 2012 de 1.062.782, das quais 33,3% eram empresas constituídas sob a forma jurídica de sociedade e 66,7% empresas individuais.

Apenas 1.015 empresas eram unidades de grande dimensão, empregando em média 757,66 pessoas por empresa. Ambos segmentos de empresas registaram um decréscimo no número de unidades empresariais face a 2011. As PME continuam a predominar a economia portuguesa, com um peso de 99,9% em 2012 e uma dimensão média de 3,33 trabalhadores por empresa (INE, 2014).

Tendo em conta a presença das PME na economia portuguesa, torna-se relevante analisar a empregabilidade criada por estas:

Observamos que a empregabilidade criada pelas PME registou em 2012 78,1%, sendo assim um fator decisivo para a economia portuguesa, no que diz respeito à criação de riqueza. Em 2012 as PME registaram um declínio na empregabilidade de 6,0%, devido a várias situações. O governo vinha instaurando medidas de austeridade, o que agravou ainda mais a precária situação das empresas. Estas viram o seu mercado saturado, não conseguindo escoar os produtos pois não há clientes, logo rapidamente ficaram com excesso de capacidade produtiva e sentiram fortes pressões da concorrência. Segundo Hansson et al. (2007) a presença num determinado país poderá conceder o acesso aos recursos estratégicos ou existir efeitos *cluster*⁷ para serem explorados numa região específica. É desta forma que as PME portuguesas têm que pensar numa solução.

Assim, num momento em que o mercado português está saturado e com elevado nível de competitividade, onde as guerras de preços são constantes (Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2013), a internacionalização tem que constituir uma das estratégias fundamentais para o crescimento das empresas e atuando como forma de sustentação da

⁷ Trata-se de uma concentração de empresas que interagem entre si por possuírem características idênticas e por se encontrarem no mesmo espaço geográfico. O objetivo passa por atingir uma maior eficiência e produtividade tanto a nível nacional como internacional.

economia. No entanto, atualmente o processo de internacionalização tem ainda que ser mais cuidado e cauteloso, pois a conjuntura atual como referido acima, prolifera por toda a EU-27.

1.1.6. Apostar no mercado externo

Durante a última década têm havido constantes mudanças tecnológicas e estruturais, o que tornou mais fácil para as PME participar na economia internacional. Avanços em TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) e em particular a Internet têm sido um fator importante para facilitar os fluxos de informação e ampliar o potencial dos mercados para as empresas pequenas. Os Governos têm vindo a fazer esforços para reduzir as barreiras à internacionalização, a nível mundial e, especialmente, a nível regional (ou seja, da União Europeia, APEC, ASEAN, Mercosul e, mais recentemente, no âmbito da Agenda de Desenvolvimento de Doha). Um dos grandes desafios políticos é colher os benefícios potenciais da economia global para todas as empresas, incluindo para o sector das PME (OCDE, 2004a).

O acesso aos mercados globais pode também oferecer uma série de oportunidades de negócios, tais como novos nichos de mercado, possibilidades de explorar economias de escala, volume e vantagens tecnológicas, a modernização da capacidade tecnológica, as formas de dispersão de riscos, a redução dos custos e partilha, incluindo custos *R&D*, e em muitos casos, proporcionando um melhor acesso ao financiamento (OCDE, 2004a).

No entanto, nem tudo são oportunidades, a globalização também pode representar desafios e ameaças para as PME, expondo-as à concorrência internacional intensa e a incorrer a custos associados de ajuste, a questões de compatibilidade com normativos internacionais, a preocupações de propriedade intelectual, a riscos políticos, corrupção e preocupação com a lei. A globalização pode ter implicações importantes para os negócios, assim como para os modelos de organização, capacidade de gestão, capacidade tecnológica e capacidade de inovação. As PME de um ponto de vista de recursos estão menos preparadas que as grandes empresas que vão enfrentar estes desafios da globalização ou para explorar as oportunidades apresentadas (OCDE, 2004a).

A decisão para expandir para lá da fronteira nacional é um dos mais importantes movimentos estratégicos no crescimento e no avanço de uma empresa. Entretanto, fazer o negócio no exterior é mais complexo, difícil e arriscado do que no mercado doméstico, existindo uma possibilidade elevada de falhar, a menos que as empresas planeiem bem a expansão internacional.

A Comissão europeia (2010) afirmou que as PME Europeias quando orientadas para a exportação apresentam um maior crescimento do volume de negócios e emprego em detrimento daquelas que se dedicam exclusivamente ao mercado nacional. Além disso, estas empresas são também mais inovadoras. Assim, apoiar a internacionalização das PME é do interesse público (Comissão Europeia, 2013b).

A UE desde a crise de 2008 tem vindo a desenvolver políticas para fomentar o crescimento das PME, como é o caso do *Small Business Act* (SBA) e revisto em 2011, devido aos bons resultados obtidos (Comissão Europeia, 2011b). O objetivo passa por fornecer uma estrutura política para as PME abrangente, promover o empreendedorismo e definir o princípio

Think Small First na Lei e na formulação de políticas para reforçar a competitividade das PME, por forma a ajudar a eliminar as barreiras que dificultam o desenvolvimento destas.

O SBA foi construído em torno de dez princípios e várias políticas e ações legislativas para as implementar, o SBA convida os estados-membros a enfrentar os obstáculos que dificultam o potencial das PME para crescer e criar empregos. A revisão de 2011 avalia as novas necessidades das PME que operam no ambiente econômico atual, onde é cada vez mais difícil de obter financiamento e acesso aos mercados. Assim, o objetivo passa por encontrar de forma eficaz e eficiente modos de conectar melhor as PME europeias com os maiores e mais dinâmicos mercados emergentes. Tendo já sido definidos sete mercados chave, Brasil, Rússia, Índia, China (BRIC), Japão, Coreia do Sul e Ucrânia (Comissão Europeia, 2011a). A comissão europeia conta com o SBA para alcançar os objetivos ambiciosos definidos na estratégia Europa 2020.

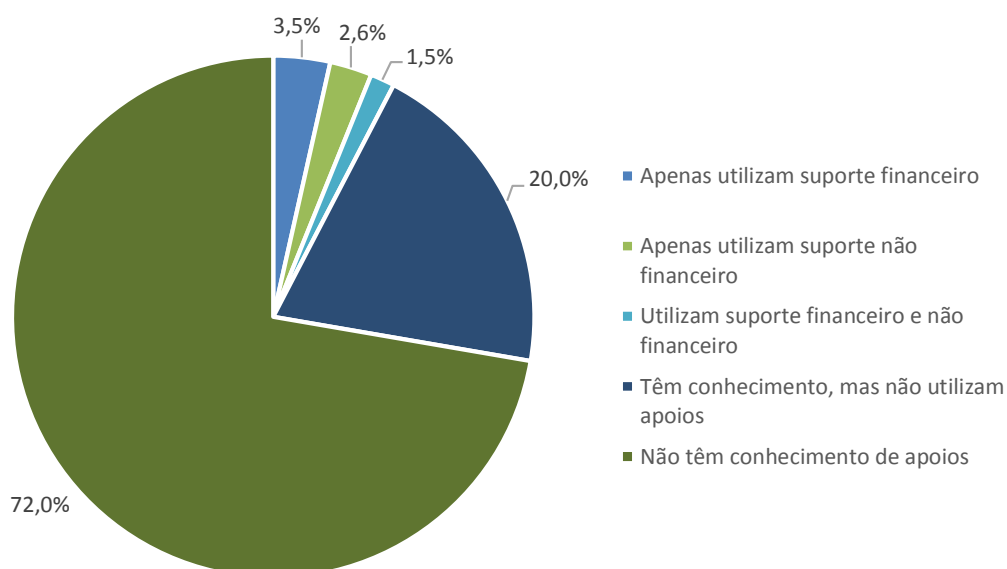
Os 10 princípios definidos no SBA são:

1. Criação de um ambiente propício ao empreendedorismo;
2. Assegurar que os empreendedores honestos que tenham enfrentado a falência tenham uma segunda oportunidade;
3. Fazer do conceito *Think Small First* um princípio orientador em todas as áreas do processo legislativo;
4. Tornar as Administrações Públicas mais sensíveis às necessidades das PME;
5. Adaptar os instrumentos de criação de políticas públicas às necessidades das PME, nomeadamente facilitando a sua participação em concursos públicos e acesso ao financiamento estatal;
6. Facilitar o acesso das PME ao crédito;
7. Ajudar as PME a desfrutarem mais facilmente das vantagens do Mercado Único;
8. Promoção da formação ao longo da vida e de todas as formas de inovação;
9. Permitir que as PME transformem os desafios ambientais em oportunidades;
10. Permitir que as PME beneficiem do crescimento dos mercados internacionais.

A aplicação do princípio *Think Small First* continua a ser o princípio fundamental do SBA. Implicando uma simplificação do quadro regulamentar e administrativo em que as PME estão a funcionar, nomeadamente através da elaboração de regras simplificadas.

As PME apresentam-se muitas vezes sem conhecimento dos apoios existentes ao processo de internacionalização. Mesmo entre as PME internacionalizadas, apenas 27% tem conhecimento dos programas de apoio público que podem ser usados para apoiar a internacionalização. A consciência aumenta com o tamanho da empresa. Mas desses 27% que estão conscientes, mais de 70% ainda não utilizam o apoio público disponível (Comissão Europeia, 2011b).

Gráfico 9: Consciência e uso das medidas de apoio público para a internacionalização, percentagem de todas as PME internacionalizadas



Fonte: Survey 2009-2010, Oportunidades de internacionalização para as PME, EIM/GDCC (EU27, N=6649).

Apenas pouco mais de 7% de todas as PME internacionalizadas utilizam o apoio público nas suas atividades de negócios internacionais.

Muitas das PME que atuam em mercados terceiros tomaram conhecimento dos programas de suporte existentes em grande medida através da pesquisa na Internet ou através de organizações empresariais. A fonte mais importante de informação sobre o conteúdo relevante dos programas de apoio para as empresas têm sido as câmaras de comércio, as associações comerciais e mesmo os colegas empresários (Comissão Europeia, 2011b).

A opinião da maioria dos empresários é que é difícil de obter uma visão geral do suporte existente para as atividades de negócios em mercados fora da UE, e também para aceder às medidas de apoio.

As PME internacionalizadas que utilizam medidas de apoio público financeiro, por norma, optam pelos subsídios e subvenções, pois consideram-nos os mais úteis. Dos serviços de apoio não financeiro disponíveis os seis seguintes são usados principalmente por PME:

- Informações sobre as regras e regulamentos;
- Informações sobre oportunidades de mercado;
- Expor em feiras internacionais;
- Identificação de potenciais parceiros de negócios estrangeiros;
- Cooperação entre empresas e redes e
- Eventos de *matchmaking* (Comissão Europeia, 2011b).

O suporte é usado principalmente para a exportação, em seguida, para encontrar distribuidores e agentes no exterior ou para a criação de um estabelecimento no exterior.

Estas PME internacionalizadas que utilizam o apoio público são, em geral bastante positivas sobre os seus efeitos: Cerca de 9% começaram mais cedo por causa dos apoios e 36% desenvolvem mais negócios internacionais por causa do apoio. O efeito mais importante sobre as operações de negócios internacionais das PME (no mercado-alvo em questão) é que elas nem sequer começariam as operações nesse mercado sem o apoio (Comissão Europeia, 2011b).

Em 2010 a UE apresentou a estratégia Europa 2020, que é um plano a dez anos dirigido para o crescimento. Além da saída da crise, esta estratégia pretende a revisão do modelo de crescimento e proporcionar condições necessárias para gerar um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Para concretizar este plano a UE definiu objetivos gerais nas áreas do emprego, educação, investigação e inovação, inclusão social e redução da pobreza, clima e energia. Os objetivos gerais foram traduzidos em objetivos nacionais (Comissão Europeia 2014a).

A estratégia Europa 2020 coloca as PME numa posição especial. Assim, a UE tem vindo a legislar inteligentemente a sua realidade, a prestar especial atenção às suas necessidades de financiamento, a adotar uma abordagem de base ampla para melhorar o seu acesso aos mercados, a ajudar as PME a contribuir para uma economia eficiente em termos de recursos e a promover o empreendedorismo, criação de emprego e crescimento inclusivo (Comissão Europeia 2014a).

Em suma, a UE tem apresentado diversas medidas e apoios para orientar as PME para o crescimento e desenvolvimento da economia. Falta agora os empreendedores aplicarem alguns dos conselhos e utilizarem os apoios disponíveis para permitirem às suas empresas desenvolverem-se de forma mais sustentada.

1.1.7. Apoios à internacionalização

A internacionalização apresenta-se como a estratégia possível e eficaz, para que Portugal e as empresas portuguesas ultrapassem a crise atual. Mas porque internacionalizar nem sempre se afigura como um passo fácil de dar, interessa saber quais os apoios de que dispõem as PME portuguesas a nível nacional para se posicionarem nos mercados estrangeiros.

AICEP Portugal Global (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal)

A AICEP Portugal Global (2014) é uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa.

Esta agência tem como principais atribuições promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a sua atividade exportadora, captar investimento estruturante e promover a imagem de Portugal com iniciativas criadoras de valor para o nosso país.

A AICEP Portugal Global presta serviços de suporte e aconselhamento sobre a melhor forma de abordar os mercados externos, identifica oportunidades de negócios internacionais e

acompanha o desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente as PME.

Fonte: <http://www.portugalglobal.pt> - acedido em 12/01/2014

IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação)

O IAPMEI tem por missão promover a competitividade e o crescimento empresarial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial, nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia e do Emprego, com exceção do setor do turismo, designadamente das empresas de pequena e média dimensão.

O IAPMEI é o principal instrumento das políticas económicas direcionadas para as micro, pequenas e médias empresas dos sectores industrial, comercial, de serviços e construção, cabendo-lhe agenciar condições favoráveis para o reforço do espírito e da competitividade empresarial.

Acompanhando as diferentes fases do ciclo de vida das empresas, o IAPMEI tem como domínios de intervenção prioritários:

- ✓ Assistência empresarial, através de um acompanhamento direto e personalizado a empresários e gestores de PME, no desenvolvimento de estratégias de inovação, crescimento e internacionalização das suas atividades;
- ✓ Dinamização do empreendedorismo, através de estímulo à criação de novos negócios com potencial inovador, valorização económica do conhecimento, e financiamento nas primeiras fases do ciclo de vida das empresas;
- ✓ Promoção da inovação empresarial, através da dinamização de mecanismos que facilitam a gestão da inovação nas empresas, individualmente, ou através de estratégias de desenvolvimento coletivas,
- ✓ Facilitação do financiamento empresarial, através da promoção de soluções financeiras adaptadas às necessidades das empresas e às fases críticas dos seus ciclos de vida;
- ✓ Indução de investimento empresarial qualificado, através da gestão de incentivos às empresas no âmbito do QREN, direcionados para estratégias empresariais baseadas na inovação, emprego qualificado e internacionalização.

Fonte: <http://www.iapmei.pt/> - acedido em 12/01/2014

APIMA (Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins)

Tem como missão representar as empresas do sector e promover o desenvolvimento de condições que aumentem a sua competitividade.

A APIMA desenvolve anualmente projetos conjuntos de internacionalização vocacionados para o sector de mobiliário e indústrias relacionadas. Estes projetos abrangem um conjunto de ações em mercados estratégicos e estão inseridos na campanha de promoção internacional do sector, criada pela APIMA em finais de 2008, intitulada INTERFURNITURE.

Tem como objetivo estimular a internacionalização da indústria nacional de mobiliário e afins, projetar e afirmar Portugal além-fronteiras enquanto produtor de excelência.

Entre outras iniciativas, destaque para as participações nas principais feiras profissionais do sector e a realização de missões empresariais.

Fonte: <http://www.apima.pt/> - acedido em 20/04/2014

Estas são as três principais entidades que apoiam as PME deste setor a nível nacional. Todas elas contam com o apoio do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) de modo a proporcionar incentivos às empresas. Vejamos o âmbito de apoio deste.

O QREN visa apoiar projetos de investimento que contribuam para a promoção da competitividade das empresas através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença ativa das PME no mercado global.

No domínio da promoção internacional, os incentivos abrangem o apoio a ações de prospeção e presença em mercados externos, designadamente, prospeção de mercados, participação em concursos internacionais, participação em certames internacionais nos mercados externos e ações de promoção e contacto direto com a procura internacional, bem como ações de promoção e marketing internacional, nomeadamente conceção e elaboração de material promocional e informativo e execução de programas de marketing internacional.

No QREN são despesas elegíveis, designadamente, alugueres de equipamentos e espaço de exposição, contratação de serviços especializados, deslocações e alojamento e aquisição de informação e documentação específica relacionadas com a promoção internacional enquadradas no âmbito das ações referidas.

Fonte: <http://www.qren.pt/> - acedido em 20/04/2014

1.2. Métodos de internacionalização e as Principais dificuldades encontradas

1.2.1. Métodos para a internacionalização

É necessário entender que não existe *the one best way*, ou seja, uma única estratégia que possa ser adotada por toda e qualquer empresa que tenha sucesso garantido. No entanto, acredita-se que as estratégias construídas numa lógica de consistência interna, baseadas no conhecimento dos recursos e das oportunidades de uma determinada empresa, acabam por se enquadrar num padrão de atuação dentro da diversidade das hipóteses de estratégia de sucesso (Montgomery & Porter, 1991).

No que concerne à internacionalização das PME esta pode adotar diferentes formas que incluem a exportação, a criação de alianças (forma contratuais) através de fronteiras nacionais e o estabelecimento de operações ou escritórios em outros países (investimento direto).

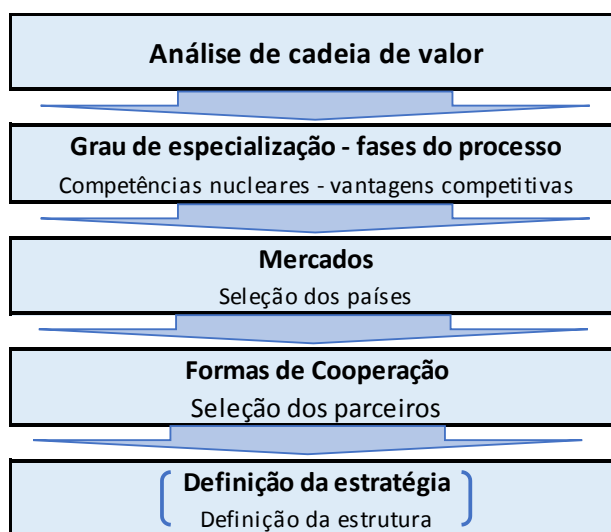
Tendo em conta as distintas formas de internacionalização supra citadas, segundo Teixeira (2003), destacam-se algumas cujo crescimento tem-se denotado das outras, sendo elas o *franchising*, as alianças estratégicas e outras formas de cooperação. Ainda segundo o mesmo autor, tal facto exprime a propensão do tipo de concorrência das empresas que tem vindo a

transferir-se da concorrência direta para a colaboração, da estratégia individual para a estratégia de rede, sem esquecer a constatação de um surto de fusões e aquisições em determinados setores nos últimos tempos.

A complexidade da gestão torna-se cada vez maior. Tendo em conta a escolha da estratégia a usar e, mais concretamente, o grau de globalização a adotar, a preocupação já não se circunscreve meramente à eficiência global e à adaptação local ou customização (relacionada com a maior adequação aos gostos do cliente local). Há que ter em conta uma outra variável que se prende com a capacidade de aprendizagem das organizações, associada ao tempo. Esta capacidade de uma organização aprender e, mais do que isso, aprender de forma mais rápida dos que os seus concorrentes, torna-se para Geus (1988), citado por Teixeira (2003), a única vantagem competitiva sustentável a prazo.

Assim, em nosso entender e como já referimos, é de extrema importância definir um caminho para proceder à internacionalização, desta forma reconhecemos a relevância de definir e analisar as seguintes fases:

Esquema 1: Processo de análise e formulação da estratégia de internacionalização



Fonte: Adaptado, Teixeira (2003)

Como já referido anteriormente, há várias formas de internacionalização. Vai-se agora analisar as diferenças e as variações entre elas:

- Exportação { Indireta
- Direta
- Própria
- Formas contratuais
- Investimento direto

Segundo Simões V. (1997a), a exportação implica o movimento transfronteiriço de bens. Este movimento pode ser realizado de três formas: exportação indireta, direta ou própria.

Quando se fala de exportação indireta implica a contratação de uma empresa no mercado interno para intermediar a venda no mercado externo. Desta forma, a empresa produtora não é a principal responsável pois usufrui de um intermediário domiciliado no país de destino. O processo de exportação é simplificado para a empresa produtora, podendo ser este o tipo de exportação ideal para as pequenas empresas (Viana & Hortinha, 2005). A exportação indireta pressupõe uma atitude mais passiva, vantajosa para empresas que se encontrem numa fase inicial do processo de internacionalização e que não conciliam condições para avançar para formas mais vinculativas. O facto de existir inevitavelmente uma dependência do intermediário, bem como um desconhecimento do mercado de destino, que pode prejudicar, por exemplo a adaptação dos produtos, representam algumas das desvantagens da exportação indireta (Viana & Hortinha, 2005).

Já na exportação direta, a empresa produtora irá exportar para um intermediário (agente, distribuidor ou importador) domiciliado no país de destino dos bens. Este tipo de exportação favorece uma relação mais duradoura e uma maior proximidade com o mercado. Estas vantagens viabilizam a diferenciação e adaptação do produto (Viana & Hortinha, 2005). Na exportação direta há também um maior controlo sobre o plano de marketing internacional, embora esta forma acabe por necessitar de mais recursos e acarreta uma maior exposição a comportamentos desadequados por parte dos intermediários (Viana & Hortinha, 2005).

No que concerne à exportação própria, a responsabilização de todo o processo cabe à própria empresa que se encarrega da promoção comercial, da aquisição de clientes e distribuição dos produtos. Este tipo de exportação possibilita um maior conhecimento do mercado, acesso a informação e controlo do desenvolvimento do negócio podendo este ponto ser uma desvantagem dada a necessidade de recursos com a evolução do mesmo (Simões A. , 2010).

As formas contratuais supõem a criação de acordos perduráveis entre empresas de diferentes países o que vai promover a permuta de conhecimentos, capacidades e formas de atuação alternativas à exportação e ao estabelecimento de filiais comerciais e produtivas. Este processo pode edificar várias formas, sendo as mais comuns as licenças, o *franchising* e as alianças, que serão de seguida explanadas (Simões A. , 2010).

Assim, os contratos de licença acarretam que haja, mediante um pagamento, a transferência de um conjunto de conhecimentos tecnológicos, comerciais e, potencialmente até direitos de propriedade industrial. As licenças podem ter como objetivos a restrição do risco de entrada no mercado e a obtenção de maior rapidez no processo, sendo um tipo de contrato mais frequente em empresas de menor dimensão e com poucos recursos humanos e financeiros para investimento direto no estrangeiro. O risco de o licenciador se tornar concorrente e os custos relacionados com a transferência de conhecimentos e adaptação tecnológica às condições locais, vislumbram-se como possíveis desvantagens dos contratos de licença. Semelhante aos contratos de licença existem os contratos de *franchising*. Estes últimos diferem dos primeiros por envolverem uma componente comercial mais aprofundada, sendo reguladas por uma imagem da marca que será reconhecida internacionalmente e um conceito de negócio uniformizado permitindo uma rápida entrada no mercado e o aproveitamento dos procedimentos

estandardizados o que também poderá causar constrangimentos na adaptação dos produtos a diferentes contextos culturais. Nas alianças ocorre a coadjuvação entre empresas através da obtenção de capital social e de uma atividade conjunta. A associação de esforços e capacidades decorrentes desta forma contratual viabiliza uma aprendizagem mútua e obtenção de economias de escala. Não obstante, as alianças não se podem caracterizar meramente pelo aproveitamento de sinergias. Estas podem também acarretar problemas de coordenação e de oportunismos dos parceiros (Simões A. , 2010).

No que concerne às operações de investimento direto, estas acarretam a participação no capital de empresas sedeadas noutra país, na tentativa de influência ou controlo na sua gestão, exceto no caso dos investimentos em carteira que não envolvem o controlo da gestão dado o seu cariz financeiro. Pode-se falar de duas formas de investimento: criação de uma nova empresa (investimento realizado de raiz) ou aquisição de uma empresa, em que é adquirida total ou parcialmente a posição de uma empresa existente. Esta última forma apresenta-se como mais vantajosa particularmente pela existência de experiência no mercado por parte da empresa o que poderá proporcionar competências vantajosas e uma imagem que é reconhecida no país. O investimento no exterior pode ainda ser realizado mediante uma *joint-venture*. Neste tipo de investimento o capital é repartido por duas ou mais empresas independentes que partilham poder de decisão. Neste tipo de investimento há um menor risco e uma maior facilidade de integração nas redes locais. Como desvantagens deste tipo de investimento poder-se-ão salientar dificuldades no controlo da empresa e na coordenação, bem como, o risco de difusão do conhecimento a terceiros (Simões A. , 2010).

Tendo em conta as empresas que integram o nosso estudo, dar-se-á especial atenção à exportação, sendo abordada de forma mais exaustiva.

A exportação foi tradicionalmente considerada como a primeira etapa para entrar em mercados internacionais, servindo assim como uma plataforma para as expansões internacionais futuras (Kogut & S.J. Chang, 1996). Considera-se ser a estratégia mais usada por PME devido à falta de recursos (Dalli, 1995) e para obter um determinado grau de conhecimento do mercado e experiência (Root, 1994).

As exportações são geralmente usadas por empresas que estão a iniciar a sua expansão global devido ao nível de baixo risco (Hill, Hwang, & Kim, 1990).

Segundo Bradley (2004), este modo de entrada é frequentemente selecionado pelas empresas nas seguintes circunstâncias:

- ✓ A empresa é pequena e faltam-lhe os recursos necessários para estabelecer uma *Joint-Venture* internacional ou para efetuar um Investimento Direto no Estrangeiro;
- ✓ Não é aconselhável um grande comprometimento devido ao risco político, à incerteza ou falta de atratividade do mercado de destino;
- ✓ Não existe pressão política ou económica para produzir fora das fronteiras. A expansão geográfica, a diminuição dos custos unitários e o escoamento da

produção excedentária fazem parte dos objetivos que levam as empresas a enveredar pela exportação.

Lorga (2003) identifica as seguintes vantagens e desvantagens da exportação indireta e direta:

Quadro 6: Vantagens e desvantagens da Exportação

	Indireta	Direta
Vantagens	- Compromisso limitado - Risco mínimo - Maior flexibilidade	- Melhores contactos - Maior controlo - Melhor esforço de vendas
Desvantagens	- Potencial perda de oportunidade - Falta de controlo - Falta de contacto com o mercado	- Investimentos na organização das vendas - Compromisso com o mercado estrangeiro

Fonte: Lorga (2003)

Daniels, Radebaugh, & Radebaugh (2006) adicionam ainda como vantagem das exportações a ausência de investimento e o percurso mais rápido de realizar as vendas. Ainda como desvantagens referem os custos relacionados como o transporte e/ou os *fees* de agência (valor pago pelo serviço de transporte prestado).

1.2.2. Principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização

Apesar das tendências que facilitam a internacionalização, muitas barreiras ainda existem - tanto internas como externas. Os fatores externos impedem a internacionalização das PME, incluindo as regras e regulamentos, tanto nacionais como internacionais, bem como as barreiras comerciais formais e informais. As barreiras internas para as PME que tentam internacionalizar-se incluem diferenças culturais, falta de informação ou habilidades, redes insuficientes, as barreiras linguísticas e a falta de acesso ao financiamento necessário (OCDE, 2004a).

A ENSR (2003) identificou a barreira mais citada pelas PME como o alto custo do processo de internacionalização (Comissão das Comunidades Europeias, 2004). Estes custos incluem os relacionados com a realização de análises de mercado no exterior, a compra de serviços de consultoria jurídica, tradução de documentos, adaptação de produtos para o mercado externo, e as despesas de viagem, além do maior negócio e risco financeiro.

A dimensão da empresa parece também ser um fator determinante. A análise feita pela ENSR 2003 mostrou que poucas empresas com menos de 50 pessoas se internacionalizam (Comissão das Comunidades Europeias, 2004). Claramente, as empresas com alto crescimento orientado e as *born-global* são exceções. Os resultados também confirmaram que o tamanho do mercado interno tem impacto: pequenos mercados domésticos orientam as PME que têm uma produção especializada ou grande para a internacionalização.

Muitos dos impedimentos à internacionalização das PME podem ter origem no nível da economia nacional, instituições e infraestruturas - associado a questões de políticas de concorrência, quadros legislativos e regulamentares, infraestrutura de telecomunicações, pesquisa e política de educação (OCDE, 2004a). Os desafios resultantes podem incluir padrões e problemas de compatibilidade internacionais, proteção da propriedade privada, riscos políticos, corrupção e problemas com a Lei.

A OCDE (2009) a partir dos estudos analisados no documento *Top barriers and drivers to SME internationalisation* identificou as seguintes barreiras de topo como sendo as principais que afetam as PME:

Falta de fundo de maneiio para financiar as exportações - Limitações financeiras e recursos físicos relacionados continuaram a ser destacados como uma barreira importante para a internacionalização das PME. A prova pertinente inclui as desvantagens observadas enfrentadas pelos empreendimentos internacionais realizados por empreendedores do Canadá, no que diz respeito a novos empreendimentos ou a PME em fase inicial, em relação aos seus homólogos mais estabelecidos, no que diz respeito ao acesso a empréstimos e os seus termos. A primazia similar da barreira de financiamento foi também relatada por empresas australianas, aquando o planeamento das suas primeiras operações internacionais. A falta de requisitos de capital e recursos e o acesso limitado às infraestruturas chave também foram relatados por PME recentemente investigados na China, Finlândia, Índia, Indonésia, Irlanda, Rússia, África do Sul, Espanha, Suécia e Turquia.

Informações limitadas para localizar/analisar mercados - O conhecimento inadequado do mercado externo também surgiu como uma barreira de topo num estudo recente de empresas australianas (EFIC, 2008). Este fator foi destacado como a barreira mais citada internacionalmente entre as empresas que responderam, o que sugere que as lacunas de informação continuam a ser um desafio fundamental para as PME, mesmo na era atual de disponibilidade de extensas informações.

Incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior - Pesquisas recentes também reforçam a importância desta barreira. Entre os estudos que relatam evidências relevantes feitos em Inglaterra, realçam-se as pesquisas feitas por Crick (2007), Barnes et al. (2006), e Kneller e Pisu (2007). Crick (2007) destacou a dificuldade de localizar/obtenção de uma representação adequada nos mercados de exportação de destino enquanto os outros dois estudos identificaram encontrar um parceiro no mercado estrangeiro apropriado como um obstáculo chave para a internacionalização das PME estudadas. Uma pesquisa de exportadores suecos por Rundh (2007) também relata a dificuldade de ter acesso a um canal de distribuição adequado nos mercados internacionais.

Falta de gestão de tempo, habilidades e conhecimentos - As dificuldades decorrentes da base do conhecimento limitado de gestão, surgiram como uma barreira superior à internacionalização das PME em várias pesquisas recentes. Um estudo de empresas norte-americanas e do Canadá, por exemplo, relataram que a percepção de risco de gestão e falta de conhecimento sobre os mercados internacionais foram as principais razões para não se envolver

no comércio internacional (UPS, 2007). As limitações dos administradores ao nível do conhecimento para a internacionalização surgiram como um obstáculo principal para exportar entre as PME russas e Sul-Africanas de acordo com os estudos realizados pela IBF International Consulting em 2008 e pela AMSCO em 2006 (OCDE, 2009). As diferenças nas percepções de gestão entre empresas de engenharia americanas e as indianas também foram encontrados por Smith, Gregoire, & Lu (2006) para explicar as variações observadas na atividade exportadora. Mais pesquisas entre as PME coreanas e as espanholas foram semelhantes, destacando-se a relevância da experiência/conhecimento do mercado internacional para explicar o processo de internacionalização das PME. Outros estudos que aludiram à intensidade dos gestores relativamente às barreiras preceptivas/psicológicas à internacionalização incluem Crick (2007) e Vivekanandan e Rajendran (2006).

Uma análise às barreiras atrás indicadas aponta para a criticidade contínua de barreiras, como recursos limitados da empresa, gestores equívocos e falta de conhecimento relacionado com o mercado internacional afetando a internacionalização das PME. Estas barreiras são em grande parte internas e como os autores acima referidos identificaram como sendo as principais limitações das empresas investigadas em relação aos principais recursos e capacidades que as empresas precisam para se internacionalizarem ou continuarem as suas atividades. Esta conclusão sobre o primado das barreiras específicas à empresa parece ter validade em todos os setores - de indústrias tradicionais, como vestuário de malhas de setores de alta tecnologia, tais como *design* de software. Isto destaca a importância contínua de intervenções adequadas para apoiar as PME internacionais (Comissão Europeia, 2005).

As limitações dos recursos específicos parecem afetar qualquer que seja o setor. Um estudo da OCDE (2009) sobre as PME de *software* finlandeses concluíram que a maioria das barreiras observadas são específicas da empresa e, principalmente, relacionadas com os recursos das empresas e as capacidades para operar no mercado. Outra investigação, também da OCDE (2009) sobre os exportadores de vestuário indianos também encontrou percepções de gestão relativamente às dificuldades associadas com os mercados internacionais a ser a maior barreira para a internacionalização das PME estudadas.

A OCDE (2009) através do seu relatório *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation* identificou um *Top Ten Barriers* por PME:

- 1- Falta de fundo de maneio para financiar exportações
- 2- Identificação de oportunidades de negócios internacionais
- 3- Informações limitadas para localizar / analisar os mercados
- 4- Incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior
- 5- Obtenção de representação internacional confiável
- 6- Falta de tempo para lidar com a internacionalização
- 7- Quantidade inadequada e / ou pessoal não treinado para a internacionalização
- 8- Dificuldade em igualar os preços dos concorrentes
- 9- Falta de assistência governamental / incentivos (país de origem)
- 10- Excessivos custos de transporte

As barreiras acima enunciadas serão abordadas no capítulo 3.

Algumas barreiras adicionais à internacionalização das PME são destaque numa série de pesquisas recentes, nomeadamente as dificuldades administrativas e técnicas, taxa de câmbio, documentação e problemas de pagamento e competição do mercado externo. No entanto, sugere-se aqui que essas barreiras são essencialmente percetiva/psicológica como a sua incidência global tende a diminuir à medida que as empresas desenvolvem mais conhecimento experimental nos mercados internacionais. Isto é consistente com as teorias dominantes de comportamento, explicando a internacionalização das PME, nomeadamente o estágio de modelos de desenvolvimento (Johanson e Vahlne, 1977) e do ponto de vista baseado em recursos (Ibeh e Wheeler, 2005). Esta centralidade do conhecimento é também reforçada por evidências de pesquisa em empresas *born-global* e aceleradas, a maioria dos que tendem a confiar em ativos de conhecimento críticos ou pertencem aos setores baseados em conhecimento e conhecimento intensivo (Harris e Li, 2005).

Em suma, a análise recente de dados relevantes sugere que as barreiras de topo à internacionalização das PME são consistentes com as conclusões do estudo *Removing Barriers to SME Access to International Markets*, realizado pela OCDE e pela Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) em 2007. Dois pontos adicionais precisam ser destacados. Primeiro, há algumas indicações de que as empresas dentro de determinados setores enfrentam barreiras específicas. O segundo é a prevalência elevada de limitações de recursos, especialmente do tipo financeiro, entre empresas menores e recém-internacionalizadas. Na verdade, a falta de recursos-chave entre as PME - finanças, tecnologia, acesso a mercados no exterior, habilidades de gestão básicas e conhecimento - ressalta a necessidade de uma política pensada em facilitar a tendência cada vez mais observada em relação à integração das PME em produção/oferta de sistemas e cadeias de valor de grandes empresas e filiais estrangeiras. Como o relatório da OCDE (2008) sobre *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*, observa, que estas ligações podem representar o caminho para o setor das PME, ou pelo menos para o seu segmento com maior potencial de crescimento, para aceder a uma série de recursos críticos ausentes e se envolver em relacionamentos mutuamente benéficos.

Capitulo 2 - Metodologia

A metodologia de investigação estabelece a forma como se desenvolverá a pesquisa de dados, desde a definição dos objetivos, qual a população-alvo e como foi escolhida, qual o método de recolha de dados a utilizar, a sua estrutura e divisão e ainda qual a composição da amostra.

Trata-se de um estudo integrado no paradigma quantitativo, com vista à generalização de resultados, potenciando melhorias em situações concretas (Fortin, 2009). É um estudo descritivo, pois pretende descrever uma determinada população (Gil, 2008), exploratório, pois essa descrição não pretende alterar conceitos, mas antes formulação e exploração de problemas (Gil, 2008) e transversal, pois a recolha de dados é efetuada num determinado momento (Fortin, 2009).

2.1. População-alvo

A população-alvo a abranger pela investigação são as PME do setor mobiliário nas localidades de Paços de Ferreira e Paredes. As localidades escolhidas devem-se ao facto de albergarem a maior concentração e a mais importante da indústria portuguesa do mobiliário de madeira. Estas regiões acolhem a quase totalidade das empresas na região norte do país, que totaliza 68% das empresas de mobiliário de madeira, a que corresponde 60% do volume de negócios do setor (EGP - Escola de Gestão do Porto, 2007). Assim, é nesta zona que se conseguirá descortinar quais são efetivamente as dificuldades sentidas pelas empresas deste setor em proceder à internacionalização.

2.2. Método de recolha de dados

São vários os métodos de recolha de dados que se podem utilizar numa investigação e cabe ao investigador selecionar os que respondam melhor aos objetivos da investigação, do modelo de análise e das características do campo de análise (Quivy & Campenhoudt, 2005).

A recolha de dados será obtida pelo método do questionário, sendo os mesmos dirigidos às PME do setor mobiliário nas localidades de Paços de Ferreira e Paredes, distrito do Porto. O método por questionário é aconselhado, segundo (Quivy & Campenhoudt, 2005), quando se pretende conhecer uma população; analisar um fenómeno social e em todos os casos em que seja necessário questionar um número elevado de pessoas sobre uma dada questão.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005) os questionários consistem num método de colocar questões a um grupo representativo da população. Podem ser de administração indireta quando é o próprio inquiridor a preenche-lo, a partir das respostas dadas pelo inquirido, e de administração direta quando preenchido pelo próprio inquirido. Neste estudo recorreu-se à utilização dos dois métodos.

As questões podem ainda assumir resposta aberta, se permitirem ao inquirido construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo deste modo a liberdade de expressão, ou de resposta fechada se o inquirido apenas seleciona a opção (de entre as apresentadas), que mais se adequa à sua opinião. Poderão coexistir questões dos dois tipos no mesmo questionário, sendo este considerado misto. Neste estudo adotaram-se questões de resposta fechada.

Quivy e Campenhoudt (2005) apontam vantagens e desvantagens aos questionários. Como principais vantagens refere a possibilidade de quantificar inúmeros dados e suas análises correlacionais e a representatividade do conjunto dos inquiridos. Quanto às desvantagens refere como principais, o facto de o seu custo ser elevado, a superficialidade das respostas que podem gerar como resultados apenas descrições, a individualização dos inquiridos que são considerados fora do seu contexto social e, por último, a frágil credibilidade desta técnica de recolha de dados que têm de preencher várias condições (rigor na escolha da amostra, formulação clara e unívoca das perguntas, correspondência entre o universo das perguntas e o universo do inquirido, confiança aquando da implementação do questionário, honestidade dos inquiridores) para que os seus dados sejam fiáveis. Da mesma opinião são os autores Ketele e Roegiers (1995) ao referirem como dificuldades na elaboração dos questionários a pertinência dos objetivos e das hipóteses; a validade das perguntas elaboradas e, a fiabilidade dos resultados obtidos, uma vez, que, exigem ao investigador uma definição correta do que se pretende estudar, do tipo de informação que se pretende obter...

O questionário a utilizar pretende caracterizar a atividade exportadora e o tipo e processos de internacionalização utilizados pelas empresas em estudo, através da avaliação dos motivos, entraves, apoios e da experiência na internacionalização.

Para elaborar as questões foram analisados questionários de várias fontes, como por exemplo do Estudo sobre a internacionalização do setor do mobiliário (Adenda) realizado pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), a pedido da Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins (APIMA) em 2012, do estudo Estado, desempenho e fatores que influenciam a internacionalização: O caso das PME's portuguesas realizado pela AICEP Portugal Global realizado em 2011, também da dissertação de Ana Simões (2010), Internacionalização das Empresas Portuguesas: Processos e Destinos, Universidade Técnica de Lisboa.

Tendo em conta a aproximação dos vários estudos com este, foram adaptadas algumas das questões e outras criadas de raiz, de modo a atingir os objetivos do estudo. As questões presentes no questionário adotado foram criadas de acordo com as regras estipuladas na obra *Empirical Political Analysis Quantitative and Qualitative Research Methods* (Manheim et al., 2008). As novas questões criadas encerram as orientações propostas por Carmo (1998:141) e Hill e Hill (2005: 84), no que concerne:

- às perguntas: Serem reduzidas, curtas e de sintaxe simples; Tanto quanto possível fechadas; Compreensíveis para os respondentes; Não ambíguas e não neutras; Evitar indiscrições gratuitas; Evitar perguntas múltiplas; Confirmar-se mutuamente; Abrangerem todos os pontos a questionar; Relevantes relativamente à experiência do inquirido.

- à apresentação do questionário: Terem apresentação de natureza do questionário; Garantia da confidencialidade das respostas; Instruções precisas quanto ao seu preenchimento; Tamanho e clareza do questionário; Disposição gráfica; Aparência estética.

2.3. Amostra e Estrutura do Questionário

O ano escolhido para estudo foi o ano 2012, porque considera-se o ano mais complicado financeiramente para as empresas. Isto porque em 6 de Abril de 2011, Portugal solicitou um resgate financeiro à Comissão Europeia e ao Fundo Monetário Internacional (Comissão Europeia, 2011c) com a duração a três anos (FMI, 2011). O programa de ajustamento económico implicou a concretização de um conjunto de medidas em oito áreas: reformas estruturais e fiscais sector financeiro; sistema de saúde; mercado de trabalho e educação; mercado de bens e serviços; mercado da habitação; sistema judicial; e competitividade e ambiente empresarial (Comissão Europeia, 2011c). Estas medidas influenciaram negativamente as empresas nacionais, exemplo disso foi o número de insolvências de empresas ter aumentado em 41% face ao ano anterior (COSEC, 2013).

A criação do questionário pautou-se que fosse claro, conciso e compreensível e ainda que a sua dimensão fosse a mais sucinta possível, no entanto foram colocadas as questões mais pertinentes por forma a evitar que o questionário levanta-se limitações ao estudo. Prevê-se que a duração de preenchimento do mesmo seja entre cinco e sete minutos.

A estrutura do questionário (apêndice 1) é constituída por cinco partes:

1. Identificação e caracterização da empresa: onde constam o ano de constituição, o volume de negócios em 2012, o número de funcionários, se a empresa se encontra internacionalizada, em caso de resposta negativa, quais as suas razões, e em caso de resposta afirmativa, que tipo de internacionalização pratica (Simões A. , 2010);

2. Caracterização do perfil de exportação: pretende-se saber há quanto tempo desenvolve a atividade exportadora, se o pratica de forma regular, qual o peso da exportação na sua faturação e que tipo de exportação a empresa pratica (Simões V. , 1997a). E ainda tentar entender qual o tipo de presença que a empresa tem nos mercados, assim como, quais os dois principais países para onde exporta e os dois países para onde pretende implementar a atividade exportadora (Simões A. , 2010);

3. Caracterização do perfil de investimento internacional: interrogando há quanto tempo desenvolve este tipo de internacionalização, bem como, o tipo de investimento efetuado e como foi realizado, se através de um parceiro local, nacional, de outro país, ou se individualmente. E ainda qual o peso destes investimentos na faturação da empresa, onde esta investe, e os dois países onde detém mais investimento, como também, os dois países onde futuramente pretende investir. Por fim, quais as formas preferenciais de abordagem nos países-alvo (Simões A. , 2010);

4. Caracterização do perfil de formas contratuais: pretende-se compreender há quanto tempo é utilizada esta forma de internacionalização, que tipo de formas contratuais desenvolve no exterior, se através de *franchising*, licenças, alianças ou outras. Perceber o peso que as formas contratuais têm na faturação da empresa e quais os dois principais países onde a empresa as desenvolve e dois futuros países onde pretende desenvolver novas formas contratuais.

5. Caracterização do processo de internacionalização: solicitando os principais motivos para a internacionalização (ENSR, 2003), assim como, os principais entraves ao processo de internacionalização (OCDE, Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, 2009). Se no decorrer da atividade internacional com que entidades de apoio teve interação, nos últimos dois anos (AICEP Portugal Global, IAPMEI, QREN, ...). Questiona-se ainda sobre os apoios que as empresas consideraram importantes no processo de internacionalização, e como avaliam a sua experiência de internacionalização.

Por fim, interroga-se o participante para saber se pretende receber as conclusões do estudo.

População e Amostra:

Para a realização deste estudo, considerou-se como população⁸ o universo das empresas portuguesas do setor de mobiliário que se situam nos concelhos Paços de Ferreira e Paredes e que desenvolveram atividade durante o ano de 2012.

Em relação ao processo de seleção da amostra⁹, numa fase inicial, optou-se por um tipo de amostragem probabilística, com o objetivo de obter a melhor representatividade possível e o menor erro amostral. Recorreu-se à técnica de amostragem aleatória simples tendo sido elaborada uma lista numérica de todas as empresas do setor mobiliário dos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes de onde se retirou, com recurso a uma tabela de números aleatórios, uma série de 492 números que constituíram a **amostra teórica**.

Primeiramente, em 6 de Fevereiro de 2014, foram enviados questionários por correio eletrónico a 10 empresas, das quais se obtiveram 3 respostas. Esta primeira recolha de informação denominada de pré-teste teve como objetivo confirmar a clareza e objetividade das questões.

Segundo Fortin (2009) o pré-teste é a prova que consiste em verificar a eficácia e o valor do questionário junto de uma amostra reduzida da população alvo. É uma etapa fundamental, pois permite detetar defetividades do questionário e proceder às alterações necessárias.

Após a aplicação do pré-teste não foi observada a necessidade de proceder a alterações no questionário. As respostas recolhidas iam de encontro aos objetivos do estudo e o vocabulário mostrou-se acessível e claro.

De seguida foi colocado o questionário *online* através da plataforma *Google Drive*, e foram enviadas mensagens por correio eletrónico às 492 empresas do setor do mobiliário dos concelhos de Paredes e Paços de Ferreira. O prazo de resposta terminou a 10 de Março de 2014. Deste método resultaram apenas 14 respostas.

Devido à fraca adesão, e como no dia 23 de Março teve lugar em Paços de Ferreira, a 42ª Feira do Mobiliário, marquei presença e interpelei os responsáveis de cada *stand*. Facilmente consegui atenção e preenchimento de 32 questionários. Neste caso, recorreu-se ao tipo de amostragem acidental ou de conveniência, por se tratar de empresas que são facilmente

⁸ Por população entende-se o conjunto de elementos que partilham características comuns, de acordo com um conjunto de critérios (Fortin, 2009)

⁹ A amostra é um subconjunto finito de elementos extraídos da população (Pedrosa & Gama, 2007).

acessíveis e estão presentes num determinado local. Segundo este método, os sujeitos são incluídos no estudo à medida que se apresentam num local preciso.

Assim, é de referir que do total de empresas inquiridas quer por via eletrónica quer presencialmente, apenas se obtiveram 46 respostas aos questionários, as quais constituíram a **amostra obtida** deste estudo.

Após obtida a amostra, esta será dividida em duas, uma agrupa as empresas não internacionalizadas e a outra, as empresas internacionalizadas.

No caso da amostra que agrupa as empresas não internacionalizadas o objetivo passa por saber se a não internacionalização é por opção (Sear, Mughan, & Lloyd-Reason, 2004), se apenas querem investir no mercado nacional ou num pequeno nicho de mercado (Sear, Mughan, & Lloyd-Reason, 2004), ou se estando motivadas para avançar com a internacionalização têm dúvidas ou dificuldades (OCDE, 2004b).

Na segunda amostra pretende-se, primeiramente entender os métodos que as PME utilizaram para a sua internacionalização, sendo possível analisar qual o método mais usual por este tipo de empresas e as características subjacentes a cada método (Teixeira, 2003).

Depois de caracterizadas as formas de internacionalização, pretende-se caracterizar o processo de internacionalização.

Obtida toda esta informação, para a segunda amostra, vão-se enumerar um conjunto de procedimentos por forma a colmatar as principais dificuldades sentidas no processo de internacionalização.

Capitulo 3 - Interpretação dos dados e elaboração de procedimentos mitigantes para as dificuldades encontradas no processo de internacionalização

3.1. Análise da informação recolhida

Após recolha dos dados, chega a fase da análise da mesma. Tendo sido executada da seguinte forma:

- 1- Análise de cada questionário e verificação da sua validade para inclusão no estudo;
- 2- Introdução da informação dos questionários válidos num ficheiro *Excel*. Nesse ficheiro utilizaram-se seis folhas de cálculo, da seguinte forma:

Folha 1 – Dados para análise;

Folha 2 – Tratamento estatístico da informação relativa à Parte I do questionário;

Folha 3 – Tratamento estatístico da informação relativa à Parte II do questionário;

Folha 4 – Tratamento estatístico da informação relativa à Parte III do questionário;

Folha 5 – Tratamento estatístico da informação relativa à Parte IV do questionário;

Folha 6 – Tratamento estatístico da informação relativa à Parte V do questionário.

A informação foi tratada no âmbito geral, no âmbito das empresas internacionalizadas e no âmbito das empresas não internacionalizadas.

Procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados, com recurso a gráficos e rácios, seguidos da análise e interpretação dos resultados.

- 3- Comparação das barreiras definidas pelas empresas com as barreiras enunciadas no estudo da OCDE, *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation* em 2009. Posteriormente, serão enumerados procedimentos mitigantes para as dificuldades encontradas.

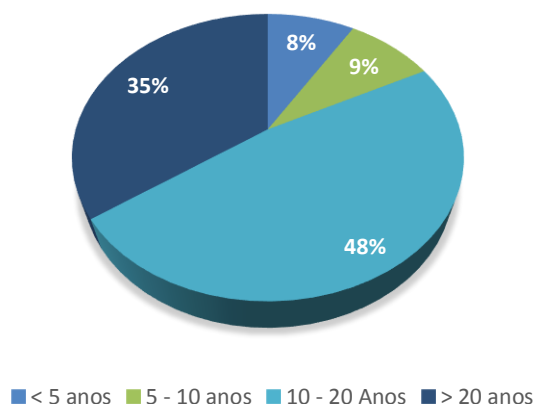
A informação recolhida permitiu efetuar diversas análises, no entanto apenas se efetuaram as que se consideraram pertinentes para o estudo.

De relevar que todos os questionários estavam corretamente preenchidos, não tendo sido nenhum considerado inválido.

3.2. Apresentação e interpretação dos resultados

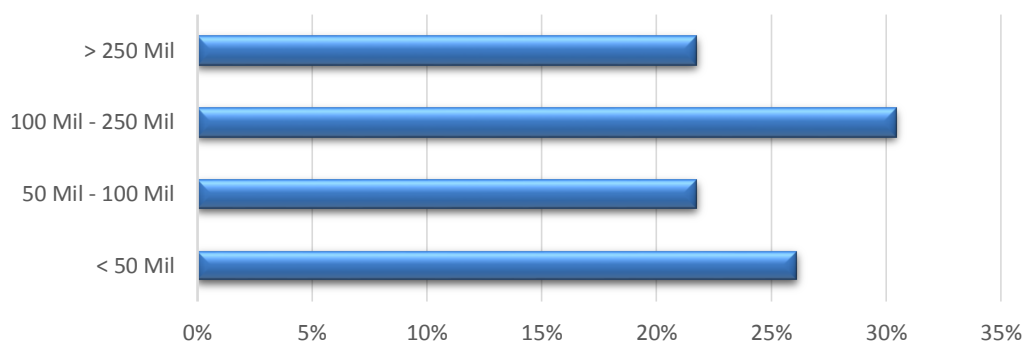
Analisaremos agora as especificidades das respostas obtidas, começando pela identificação e caracterização das empresas.

Gráfico 10: Distribuição das empresas por idade (%)



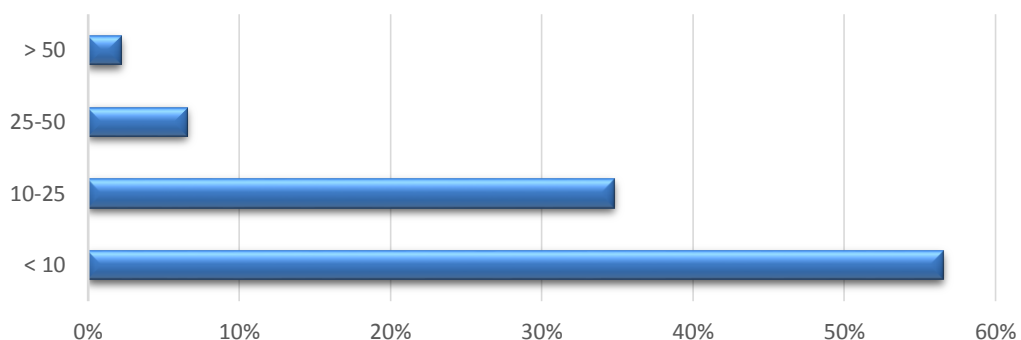
A idade das empresas contidas na amostra é diversificada, no entanto, 48% destas tem entre 10-20 anos, seguidas pelas empresas com mais de 20 anos com 35%. Com idades compreendida entre 5-10 anos 9% e com 8% as empresas com menos de 5 anos de idade. De salientar que 83% das empresas que responderam têm mais de 10 anos de idade.

Gráfico 11: Distribuição das empresas por volume de negócio (%)



O volume de negócio (VN) é também diversificado. Com menos de 50 mil euros temos 26% das respostas, entre os 50-100 mil euros 22%, entre os 100-250 mil euros 30%, sendo esta a maior categoria. Por fim, com 22% as empresas com VN superior a 250 mil euros.

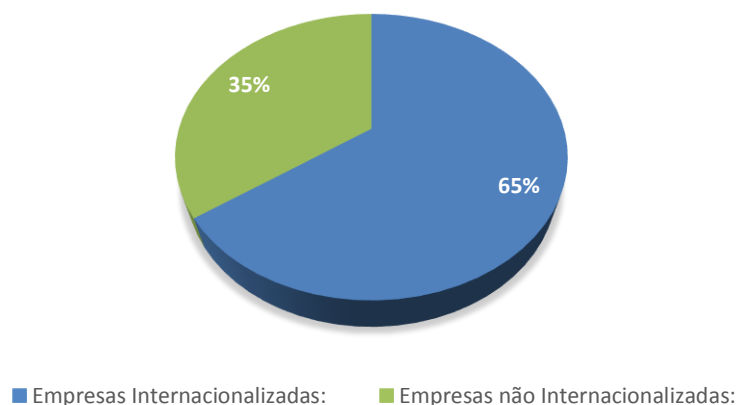
Gráfico 12: Distribuição das empresas por número de funcionários (%)



No que respeita ao número de funcionários, 57% das empresas têm menos de 10 funcionários, sendo esta a maior categoria. As empresas com 10-25 funcionários representam 35% do total, com 25-50 funcionários representam 7% e com 2% a categoria com mais de 50 funcionários.

Depois desta análise preliminar, o estudo seguirá dois caminhos distintos, primeiramente serão analisadas as empresas internacionalizadas e de seguida as empresas não internacionalizadas. Vejamos o peso que cada um destes grupos terá no estudo.

Gráfico 13: Distribuição das empresas por internacionalizadas e não internacionalizadas

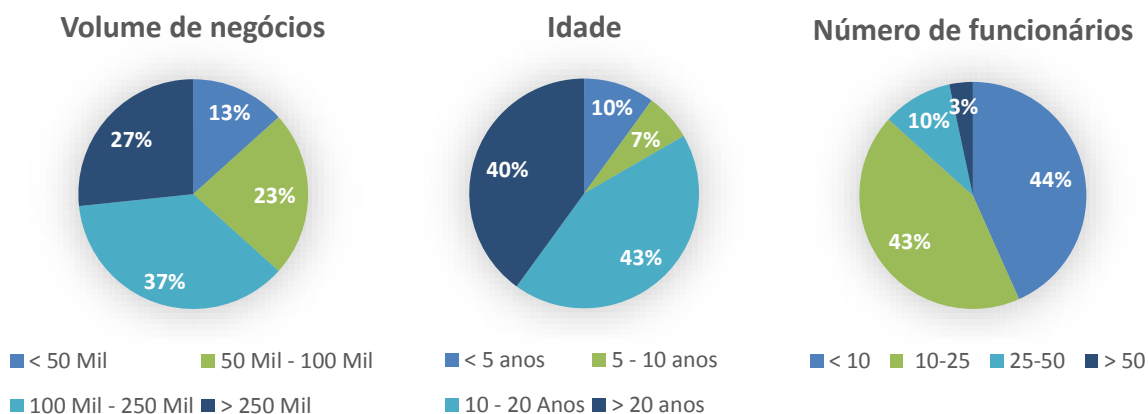


A maioria das empresas já se encontram internacionalizadas (65%). Este grupo será analisado de seguida de forma pormenorizada.

3.2.1. Empresas internacionalizadas

Apresenta-se agora uma breve análise das empresas internacionalizadas quanto ao seu volume de negócio, idade e número de trabalhadores:

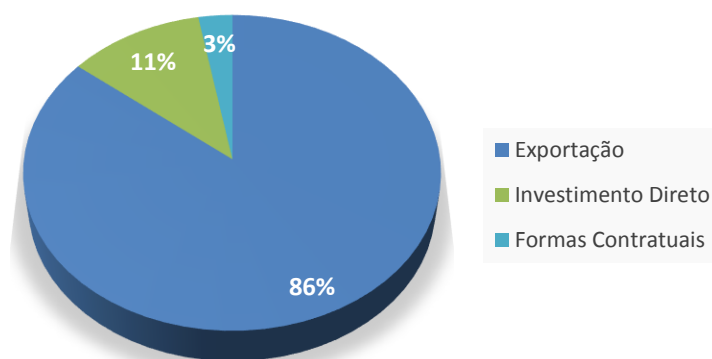
Gráficos 14, 15 e 16: Distribuição das empresas internacionalizadas quanto ao volume de negócios, idade e número de trabalhadores



Em resumo, 64% das empresas têm um volume de negócios superior a 100 mil euros, 83% têm idade superior a 10 anos e 44% tem menos de 10 funcionários, sendo que 87% tem menos de 25 funcionários.

A internacionalização pode assumir várias formas, vejamos a distribuição:

Gráfico 17: Distribuição das empresas contidas na amostra por forma de internacionalização

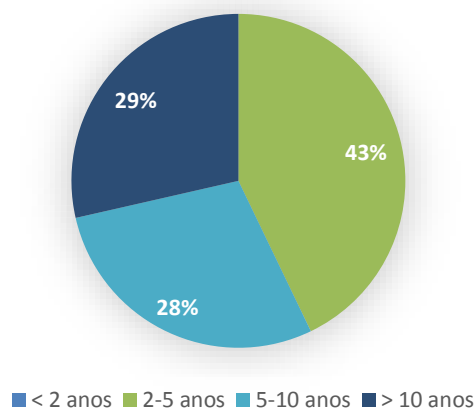


A quase totalidade das empresas está internacionalizada através da exportação. De referir, que o gráfico acima mostra as formas de internacionalização utilizadas pelas empresas de forma cumulativa, isto é, as empresas que utilizam formas contratuais também exportam.

3.2.1.1. Empresas internacionalizadas - Exportação

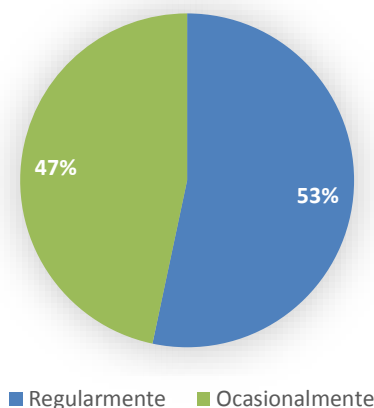
Iniciando pela análise das empresas que exportam será agora efetuada a caracterização do perfil de exportação das mesmas.

Gráfico 18: Distribuição das empresas pelo tempo que exportam



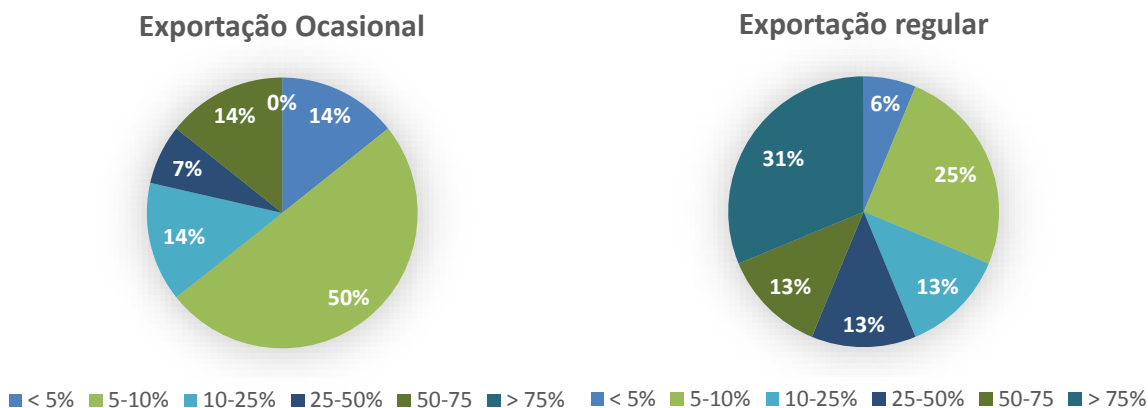
Quase metade das empresas internacionalizadas que exportam iniciou essa atividade entre 2009 e 2012, correspondendo a 43% do total, e 28% há menos de dois anos (2012-2014).

Gráfico 19: Caracterização da atividade exportadora



Mais de metade das empresas exportam regularmente. Interessa examinar o peso que as exportações têm no VN. A crise financeira que ainda hoje se faz sentir ocorreu em 2008, a internacionalização destas empresas ocorre logo nos anos seguintes. O aumento do número de empresas exportadoras acontece no seguimento de uma estratégia de crescimento como forma de compensar as perdas do reduzido e diminuto mercado interno (Morgado, 2012).

Gráficos 20 e 21: Caracterização da atividade exportadora quanto ao peso no volume de negócios

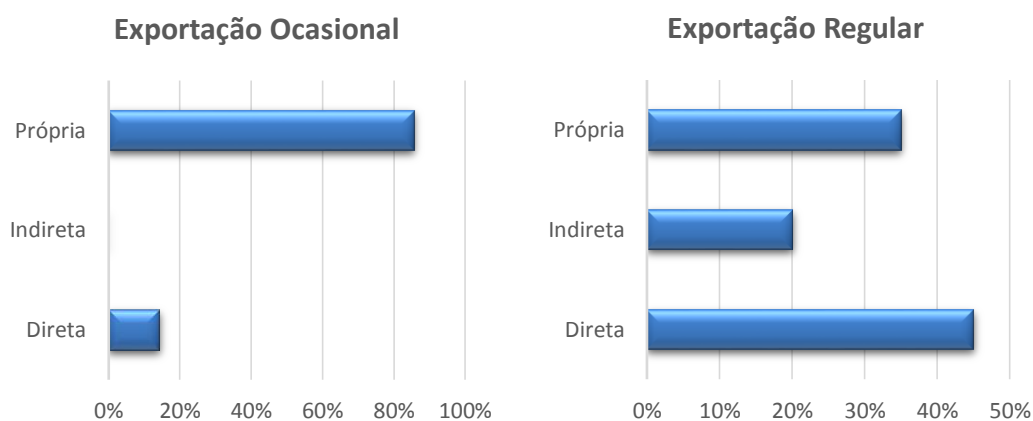


Nas empresas que exportam ocasionalmente (47%) o peso das exportações no VN em 64% delas é reduzido, tendo um peso inferior a 10%. No entanto, em algumas empresas apesar de exportarem ocasionalmente, o peso no seu VN é relevante. Assim, 14% das empresas têm exportações que representam 50-75% do seu VN, e 7% com exportações que representam 25-50% do seu VN.

Relativamente às empresas que exportam regularmente (53%), 44% delas tem um VN que depende em mais de 50% das suas exportações, sendo que em 70% destas, as exportações representam mais de 75% do VN. Sendo portanto empresas viradas para a internacionalização. Apenas 31% destas empresas apesar de exportarem regularmente têm um peso pouco significativo no VN (<10%).

A exportação pode ainda assumir várias formas, vejamos:

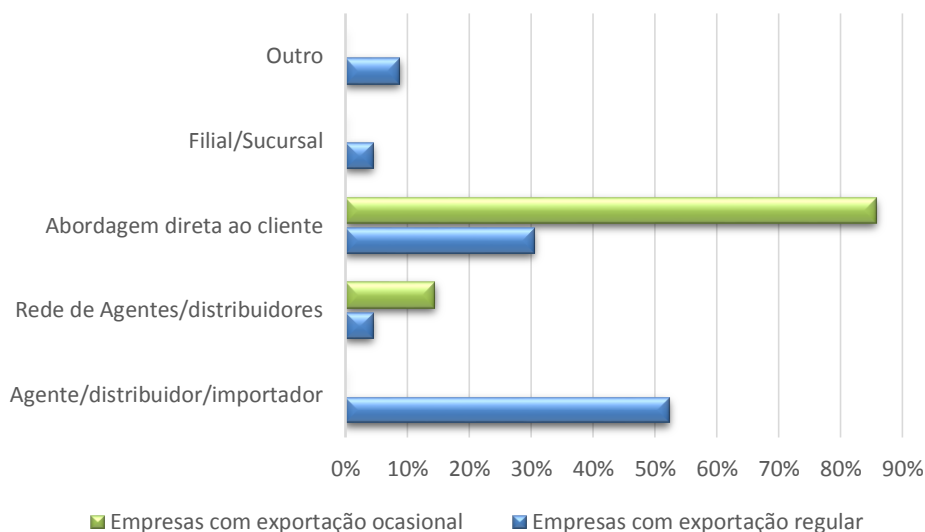
Gráficos 22 e 23: Caracterização do tipo de exportação



As empresas que exportam ocasionalmente utilizam quase exclusivamente (86%) a exportação própria. As empresas que exportam regularmente tendem a diversificar a forma de

exportação, sendo a mais utilizada a direta com 45%, seguida pela exportação própria com 35% e por fim a indireta com 20%.

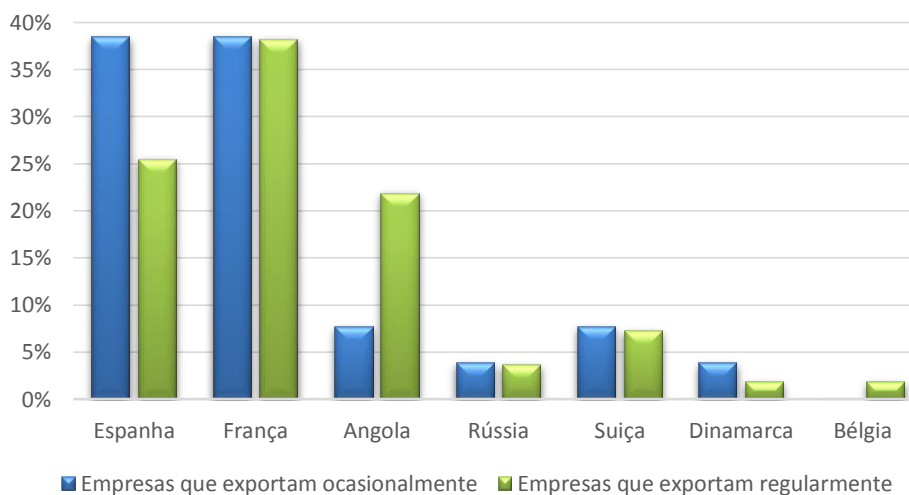
Gráfico 24: Tipo de presença nos mercados externos



Há uma grande diferença comparando o tipo de presença que as empresas que exportam regularmente têm comparativamente com as que exportam ocasionalmente. Estas últimas praticam quase exclusivamente exportação própria, utilizando uma abordagem direta ao cliente (86%). A angariação de clientes é regularmente alcançada através da presença em feiras internacionais. Este é um processo lento e requer a participação frequente neste tipo de eventos.

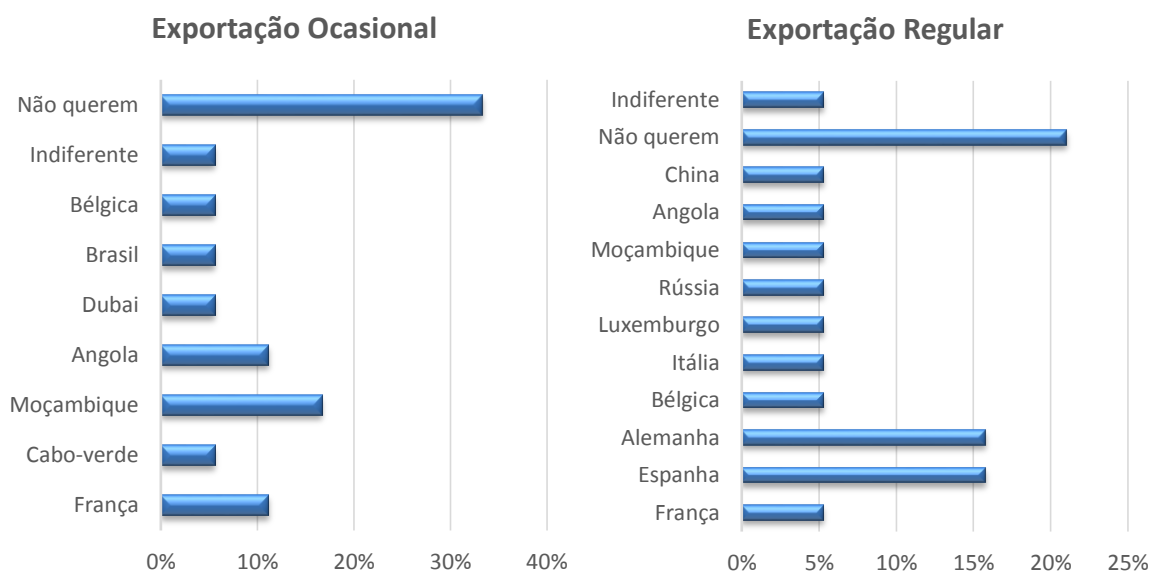
As empresas que exportam regularmente praticam menos a exportação própria (35%), para dar lugar à exportação direta (45%) através de agentes e distribuidores. No entanto, a abordagem direta ao cliente (30%) desempenha um papel importante para alcançar novos mercados. Muitas vezes através de feiras internacionais.

Gráfico 25: Principais países para onde as empresas exportam atualmente



Tanto as empresas que exportam regularmente como as que exportam ocasionalmente, fazem-no, de uma forma geral, para os mesmos mercados. Esta situação deve-se muito à partilha de um espaço geográfico reduzido. As informações, de forma voluntária ou não, acabam por ser do conhecimento geral. Assim que alguma empresa tem algum sucesso num determinado mercado, há outras que vão seguir o mesmo caminho.

Gráficos 26 e 27: Países onde as empresas pretendem desenvolver exportação no futuro

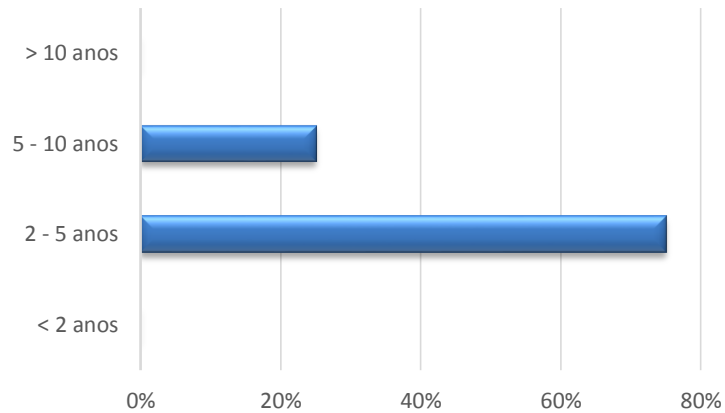


As respostas revelam que as empresas mais do que exportar para novos mercados, pretendem reforçar a sua presença nos mercados onde já atuam. As que desejam explorar novos mercados não têm um destino que se destaque. No entanto, das opções acima apresentadas, a Europa começa a deixar de ser a primeira escolha. As empresas tendem a apostar em mercados emergentes, como é o caso da Rússia, Angola, Moçambique, Brasil, Dubai e China.

3.2.1.2. Empresas internacionalizadas – Investimento Direto

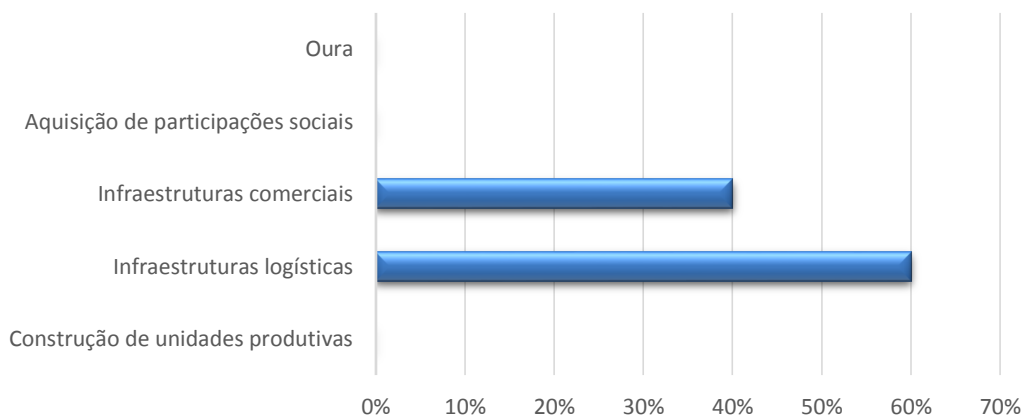
Passemos agora à análise da atividade de investimento direto das empresas.

Gráfico 28: Distribuição das empresas pelo tempo que realizam investimento direto



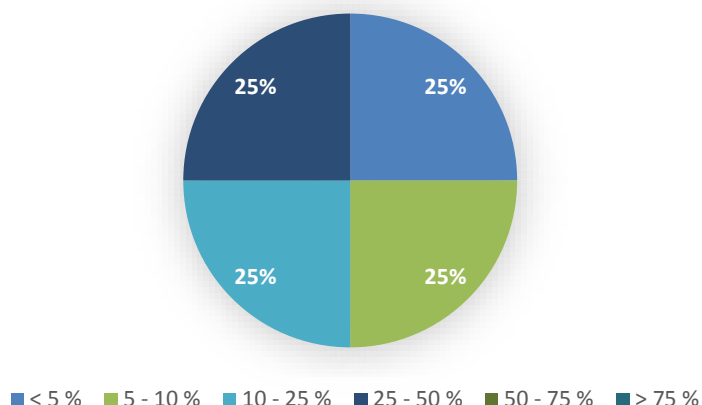
As empresas em estudo realizam investimento internacional direto entre 2-10 anos, sendo que 75% pratica entre 2-5 anos e 25% entre 5-10 anos. Mais uma vez, de referir que 75% das empresas iniciaram este tipo de internacionalização entre 2009 e 2012, anos críticos a nível económico.

Gráfico 29: Distribuição das empresas pelo tipo de investimento que realizam



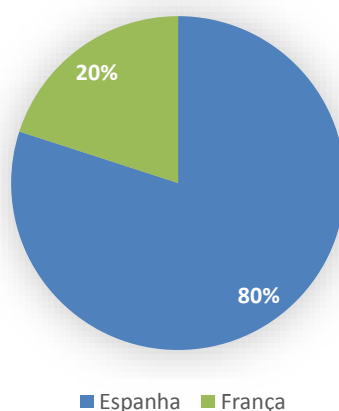
Neste tipo de internacionalização, 60% das empresas optaram pelas infraestruturas logísticas, e os restantes 40% por infraestruturas comerciais.

Gráfico 30: Peso do investimento direto no exterior no volume de negócios



O peso do investimento direto no VN das empresas varia entre menos de 5% e os 50%.

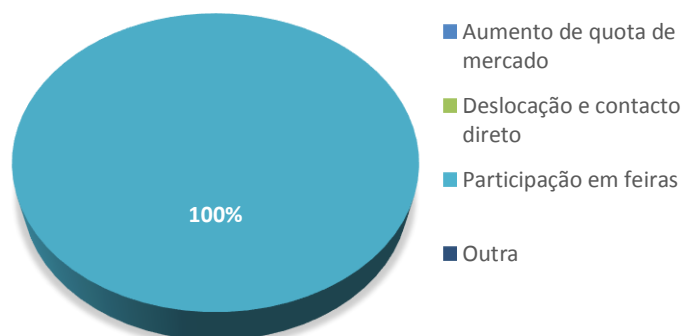
Gráfico 31: Países onde as empresas investem atualmente



As empresas que utilizam o investimento direto atuam nos mercados tradicionais internacionais de venda de mobiliário, Espanha e França. Em 2012 representavam 58% das vendas do setor do mobiliário (APIMA, Análise de Conjuntura, 2013). A frágil situação económica que Espanha vivenciou de forma mais acentuada em 2012, afetou o volume de compras neste setor, representando um decréscimo de 11%. Apesar disso, passou para o segundo maior comprador em 2012 (APIMA, Análise de Conjuntura, 2013). Espanha continua a ser o mercado com maior investimento direto (80%).

Questionadas sobre quais os futuros países onde poderiam desenvolver novos investimentos diretos, as empresas responderam em branco. Demonstrando que não pretendem investir de momento em nenhum novo mercado.

Gráfico 32: Formas preferenciais de abordagem aos países-alvo



As empresas utilizam apenas as feiras internacionais como forma de abordar os mercados onde pretendem investir diretamente.

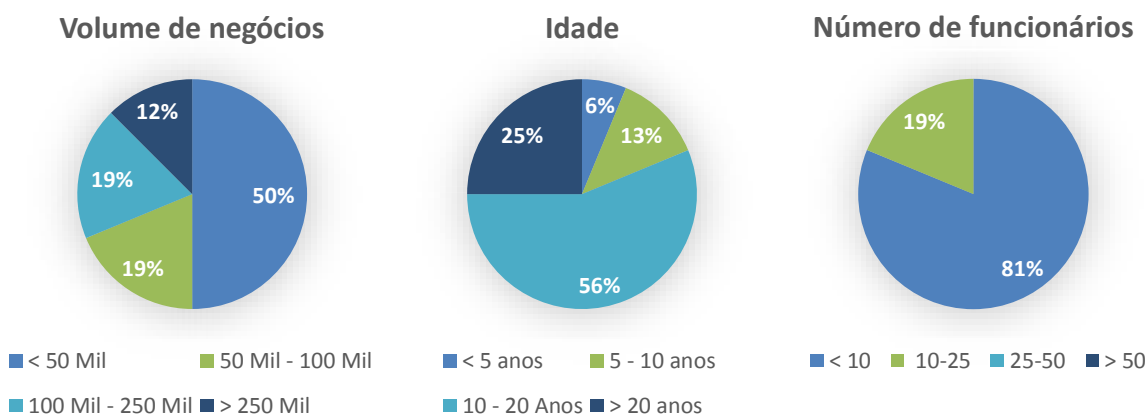
3.2.1.3. Empresas internacionalizadas – Formas contratuais

Apenas 2% das empresas, ou seja, uma empresa é que desenvolve formas contratuais, portanto a análise a efetuar é no âmbito exclusivo desta empresa. Assim, esta empresa tem entre 5-10 anos, a forma contratual que desenvolve é através de licenças, com um peso no VN entre 25-50%. Está ativa apenas em Espanha e assim pretende manter-se.

3.2.2. Empresas não internacionalizadas:

As empresas não internacionalizadas representam 35% das que responderam. Atentemos primeiramente numa breve análise destas empresas quanto ao seu VN, idade e número de trabalhadores.

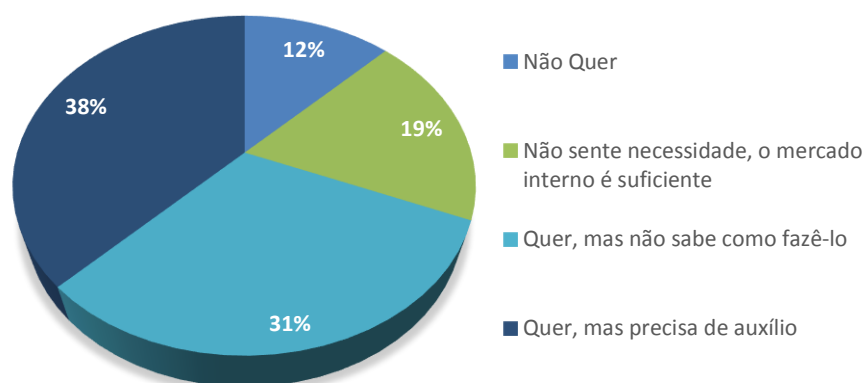
Gráficos 33, 34 e 35: Distribuição das empresas não internacionalizadas quanto ao volume de negócios, idade e número de trabalhadores



Em resumo, 50% das empresas têm um volume de negócios inferior a 50 mil euros, 81% tem idade superior a 10 anos e 81% tem menos de 10 funcionários, sendo que nenhuma destas

empresas tem mais de 25 funcionários. Tratam-se de empresas com muitos anos no mercado, mas de reduzidas dimensões e com VN baixo.

Gráfico 36: Razões para a não internacionalização

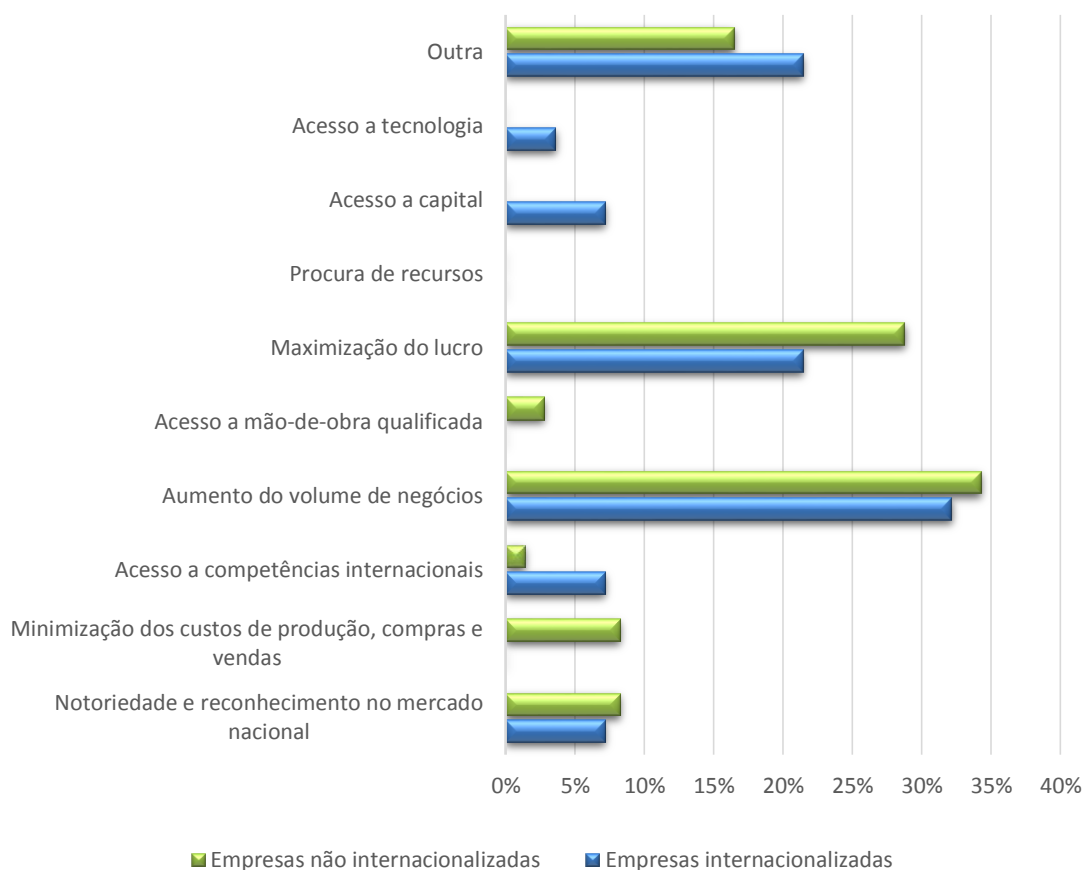


Destas empresas não internacionalizadas, 31% não pretende internacionalizar-se, no entanto as restantes 69% ambiciona. A não internacionalização destas últimas deve-se há falta de informação de como o fazer (31%), ou sabendo precisam de apoio (38%), como por exemplo de financiamento.

3.2.3. Caracterização do processo de internacionalização:

Agora serão comparadas as opiniões recolhidas tanto das empresas internacionalizadas como das não internacionalizadas no que concerne ao processo de internacionalização efetivo ou futuro.

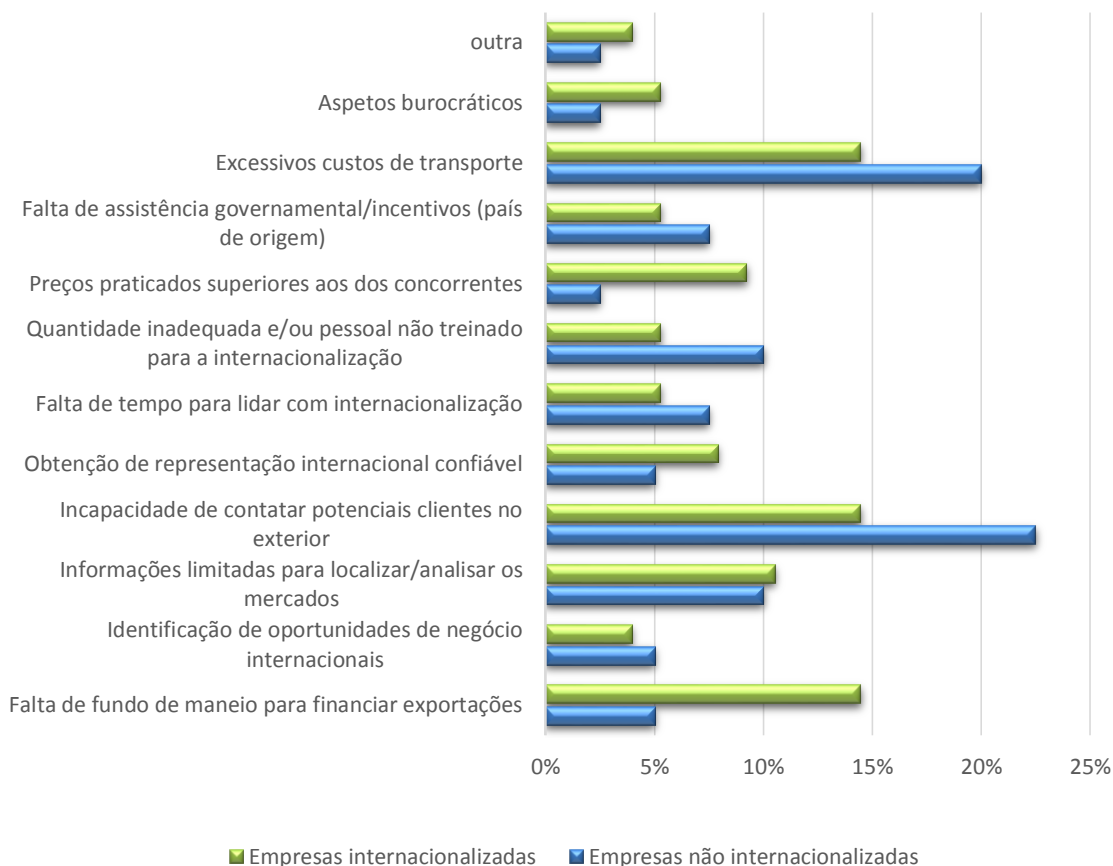
Gráfico 37: Principais motivos para a internacionalização



Os principais motivos definidos pelas empresas para se internacionalizarem são especialmente três, sendo iguais tanto para as empresas já internacionalizadas como para as não internacionalizadas. Em primeiro lugar, o aumento do VN, com 32% e 34% respectivamente, em segundo lugar, a maximização do lucro, com 21% e 29% respectivamente e em terceiro a opção outra, com 21% e 16% respectivamente. Dentro desta última resposta, 78% enumera a saturação do mercado nacional.

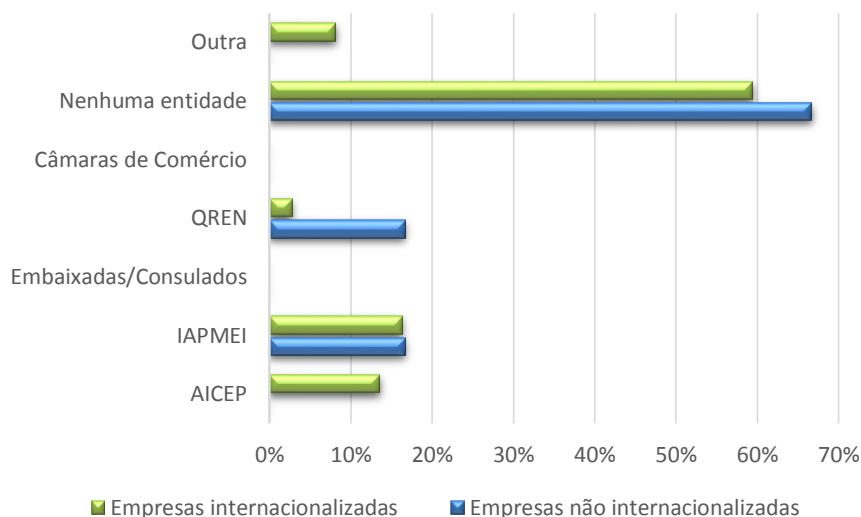
Portanto, as empresas quando se internacionalizam, fazem-no porque o mercado nacional se encontra saturado, procuram no exterior aumentar a sua faturação e maximização do lucro, suprimindo as limitações do mercado nacional (Dias, 2007).

Gráfico 38: Principais entraves ao processo de internacionalização



Os principais entraves ao processo de internacionalização são mais ou menos análogos para empresas internacionalizadas e empresas não internacionalizadas. Os três principais entraves definidos foram a incapacidade de contatar potenciais clientes no exterior, os excessivos custos de transporte e informações limitadas para localizar/analisar os mercados. As empresas internacionalizadas ainda consideram relevante a falta de fundo de maneiio para financiar exportações. Tendo em conta o gráfico 34, as empresas não internacionalizadas apesar de se quererem internacionalizar não têm informação satisfatória sobre os custos reais necessários ao processo de internacionalização.

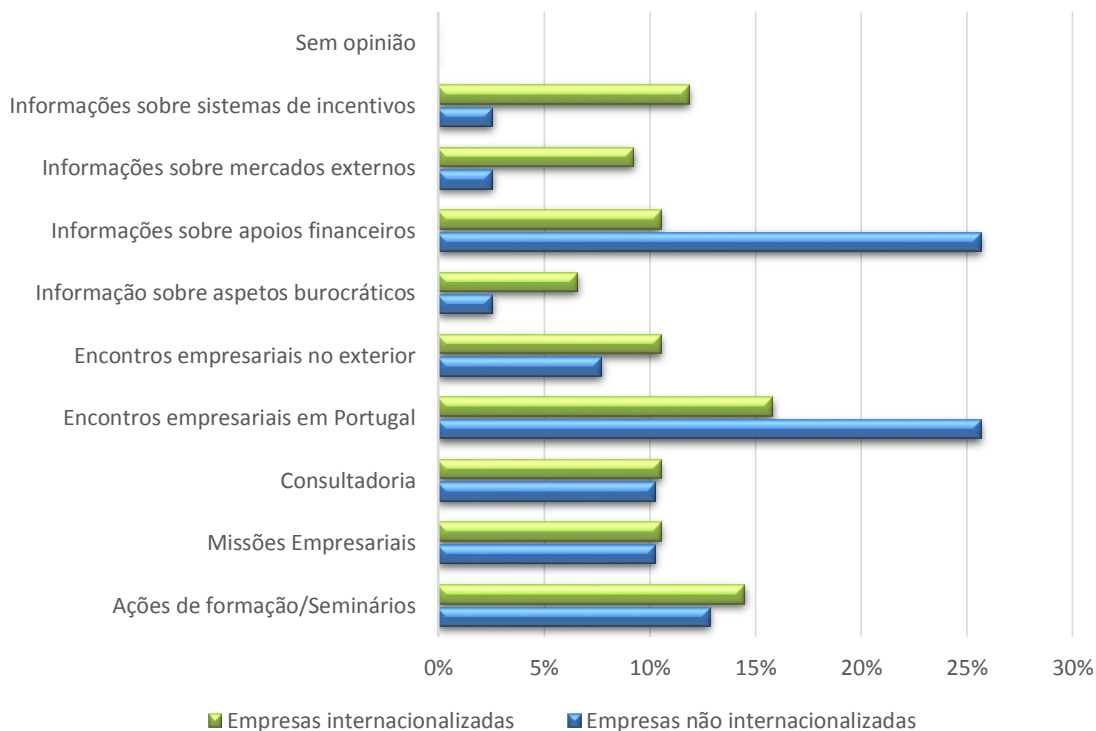
Gráfico 39: Entidades a que as empresas recorreram para obter apoio nos últimos dois anos



As empresas em estudo maioritariamente não recorreram a nenhuma entidade, isto deveu-se sobretudo à falta de conhecimento sobras os apoios disponibilizados.

As empresas que recorreram a ajudas fizeram-no através do IAPMEI, e no caso das empresas internacionalizadas também através da AICEP Portugal Global. As entidades que responderam outra, referiram-se à APIMA.

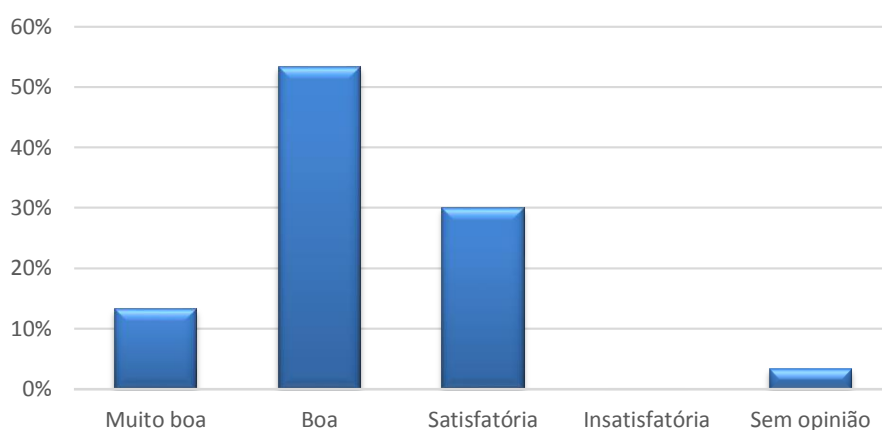
Gráfico 40: Apoios que as empresas consideram importantes no processo de internacionalização



As empresas não internacionalizadas definiram como os três apoios mais relevantes no processo de internacionalização a informação sobre apoios financeiros (26%), encontros empresariais em Portugal (26%) e ações de formação/seminários (13%). Já as empresas internacionalizadas deram importância a diversos apoios, dependendo da fase em que se encontram no processo de internacionalização, no entanto continuam a considerar mais relevante os encontros empresariais em Portugal (16%), as ações de formação/seminários (14%) e informações sobre sistemas de incentivos (12%).

No final do questionário foi proposta uma avaliação quanto à experiência de internacionalização pelas empresas que já a praticam, encontrando-se os seguintes resultados.

Gráfico 41: Avaliação da experiência de internacionalização



O gráfico revela que mais de metade das empresas (53%) considera a sua experiência boa, 13% muito boa e 30% apenas satisfatória.

Sem uma resposta de insatisfatória, pressupõe-se que todas as empresas internacionalizadas tiveram sucesso.

3.3. Procedimentos mitigantes para as dificuldades encontradas no processo de internacionalização

No percurso de internacionalização as PME encontram dificuldades que têm que ultrapassar. As respostas aos questionários concretizaram as barreiras levantadas pelo estudo em 2009 pela OCDE, já enumeradas em 1.2.2.. As barreiras com as quais as empresas se demonstraram mais preocupadas foram quatro. Vejamos:

Quadro 7: Principais entraves ao processo de internacionalização

Barreiras	TOTAL	Internacionalizadas	Não internacionalizadas
Incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior	17%	14%	23%
Excessivos custos de transporte	16%	14%	20%
Falta de fundo de maneio para financiar exportações	11%	14%	5%
Informações limitadas para localizar/analisar os mercados	10%	11%	10%
Obtenção de representação internacional confiável	7%	8%	5%
Quantidade inadequada e/ou pessoal não treinado para a internacionalização	7%	5%	10%
Preços praticados superiores aos dos concorrentes	7%	9%	3%
Falta de tempo para lidar com internacionalização	6%	5%	8%
Falta de assistência governamental/incentivos (país de origem)	6%	5%	8%
Identificação de oportunidades de negócio internacionais	4%	4%	5%
Aspetos burocráticos	4%	5%	3%
Outros	3%	4%	3%

Fonte: Própria

Perante qualquer processo de internacionalização as empresas veem-se deparadas com inúmeras dificuldades. Para tal, existem entidades que disponibilizam um conjunto de meios uteis que ajudarão ao longo de todo o processo. Algumas das entidades já foram referidas anteriormente, caso da AICEP Portugal Global, IAPMEI e APIMA, mas também a Associação Comercial e Industrial do Porto – Câmara de Comércio e Indústria do Porto, Associação Empresarial de Portugal – Câmara de Comércio e Indústria, Câmara de Comércio e Indústria Portugal-Angola, Rede Nacional de Lojas da Empresa, entre outras. Alguns apoios passam pela disponibilização de informação seja sobre o processo de internacionalização, como sobre os mercados, estatísticas, impostos, aspetos burocráticos, contactos uteis, entre outros. Outro tipo de ajuda disponibilizada são os programas de apoio financeiro, por exemplo acesso a crédito e ajudas de custos.

Agora serão compilados procedimentos já existentes por forma a mitigar as dificuldades mais pertinentes enunciadas pelas empresas:

- 1. Incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior;**
- 2. Excessivos custos de transporte;**
- 3. Falta de fundo de maneio para financiar exportações;**
- 4. Informações limitadas para localizar/analisar os mercados.**

Por forma a mitigar estas dificuldades a primeira etapa será contatar algumas das entidades atrás mencionadas para encontrar informação atual e útil sobre a internacionalização.

Em 2009 o Conselho de Ministros através da Resolução nº 115/2009 de 15 de Dezembro determinou a abertura de 14 Lojas da Exportação em Portugal, enquadradas na Rede de Agências do IAPMEI em articulação com a AICEP Portugal Global. Estas lojas têm como fim dar um acompanhamento mais próximo e atento à realidade empresarial nacional.

A AICEP Portugal Global disponibiliza um gestor de cliente que no caso das PME, faz a prospeção e apoia o arranque da atividade internacional das empresas com potencial de internacionalização. Acompanha-as ainda em matéria de exportação e investimento no estrangeiro, apoiada por uma Rede Externa presente em mais de 40 países e em estreita colaboração com as embaixadas nacionais em cerca de 80 países.

Para colmatar as dificuldades acima mencionadas as empresas têm que conseguir responder a duas questões:

- Para onde internacionalizar?
- Que apoios necessitam?

Para responder à questão para onde internacionalizar é necessário definir os mercados onde atuar. Para isto é preciso aceder a informações sobre os mercados. As entidades já enunciadas dispõem destas informações, assim como algumas plataformas *online*, como por exemplo o *Export Helpdesk* para empresas na UE.

São disponibilizadas: Informações sobre as condições legais de acesso a mercados, que inclui a regulamentação dos produtos; Informações sobre os negócios, enunciando oportunidades e dificuldades do mercado; Informações económicas, como por exemplo as fichas de mercados e as relações económicas; Informação setorial, por exemplo qual o seu crescimento; e Outras informações, como a disponibilização de contatos úteis.

Estas informações recolhidas vão ser importantes na escolha do mercado, pois vão ajudar a responder se há quota para o negócio, se existem produtos idênticos aos que se tenciona comercializar. Em caso afirmativo, se há capacidade de rivalizar com a concorrência a nível de preço e/ou qualidade. Em caso negativo, explorar qual a razão.

Têm ainda que ser consideradas questões de logística, no que concerne à colocação do produto no novo mercado, quanto custará o transporte e como proceder ao envio.

Depois de ter indicadores para avançar, primeiramente é importante fazer um teste ao mercado, e poderá ser realizado através da participação em feiras, dando a conhecer o produto e testando a aceitação do mesmo.

Desta forma as empresas conseguem responder a duas das dificuldades mais manifestadas que são a 1 e a 4. Respondendo à segunda questão, que apoios necessitam, encontraremos soluções para as restantes duas dificuldades enumeradas. A resposta é também encontrada junto das entidades já referidas.

Existem vários apoios disponibilizados para o setor em estudo, entre os quais se destacam:

1. Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) 2014-2020

O QREN através do Programa Operacional prioriza a competitividade e a internacionalização. Tem como finalidade contribuir para a criação de uma economia competitiva, fundamentada em conhecimento, que aposte em bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis e que reforce a qualificação e a orientação exportadora das empresas portuguesas, em especial das PME.

Integrado no Portugal 2020, os fundos estruturais a utilizar entre 2014-2020, englobam fundos comunitários (FEDER, FSE e Fundo de Coesão), no valor de 4.423 milhões de euros, acrescidos ainda da contrapartida nacional (pública e privada).

2. Linhas de crédito

2.1. Linhas de Crédito PME Investe e Export Investe

2.2. Linha de Crédito PME Crescimento

2.3. Linha de Crédito Investe QREN

Estas linhas de crédito pretendem criar condições mais favoráveis, em especial para as PME, oferecendo bonificações de taxas de juro e redução do risco das operações bancárias através do Sistema Nacional de Garantia Mútua.

3. Seguros de Créditos

3.1. COSEC

A COSEC é uma seguradora que atua nos ramos de crédito e caução, e que proporciona apoio à gestão e controlo de créditos tanto no mercado interno como externo.

3.1.1. Seguro de Créditos à Exportação

3.1.2. Seguro de Créditos à Exportação Com Garantia do Estado

3.1.3. Seguro de Investimento Português no Estrangeiro

Estas modalidades de seguro visam cobrir os riscos de não recebimento das vendas a crédito e/ou prestações de serviços efetuadas no exterior. São considerados os riscos associados à empresa importadora (riscos comerciais) ou ao país de importação (riscos políticos/extraordinários).

3.2. Linha de Apoio ao Crédito Comercial das Empresas

3.2.1. Linha de Seguro de Créditos à Exportação para Países da OCDE Com Garantia do Estado / Facilidade OCDE II

3.2.2. Linha de Seguro de Créditos à Exportação para Países da OCDE Com Garantia do Estado para Bens e Serviços / Facilidade OCDE III – Exportação de Bens e Serviços com Ciclos Longos de Produção

3.2.3. Linha de Seguro de Créditos à Exportação para Países Fora da OCDE, Turquia e México, Com Garantia do Estado

Estas linhas de apoio pretendem ajudar a dinamizar as exportações portuguesas para os países da OCDE, ainda que os bens e serviços tenham ciclos longos de produção, como também para os mercados emergentes. O objetivo é minimizar os efeitos da crise financeira e económica internacional, recorrendo a mecanismos de seguro de créditos à exportação com garantia do Estado.

4. Garantia Mútua

É um sistema privado mutualista, que visa facilitar o seu acesso das PME ao crédito, com melhores condições de financiamento (montantes, prazos e custo). Traduz-se numa prestação de garantias financeiras que visam a adequação do crédito às necessidades de investimento e ao ciclo de atividade, e ainda, prestar apoio de consultoria na escolha de soluções de financiamento e análise de situações de investimento.

5. Financiamentos, Garantias e Capital de Risco – SOFID

A SOFID, detida maioritariamente pelo Estado Português, constituiu a EDFI (European Development Financial Institution) Portuguesa, integrando-se na associação destas instituições europeias (www.edfi.eu).

Pretende contribuir para o progresso sustentável dos países ACP (África, Caraíbas e Pacífico) em desenvolvimento ou emergentes, em articulação com os objetivos e a estratégia do Estado Português. Disponibiliza um conjunto alargado de produtos e serviços que proporcionam um apoio financeiro e de consultoria, especializado e complementar

6. Financiamentos Multilaterais

As Instituições Financeiras Internacionais pretendem fomentar o crescimento económico e a cooperação à escala global ou regional, contribuindo para o desenvolvimento económico e social sustentável nos países em desenvolvimento membros dessas instituições, e redução da pobreza.

O mercado das multilaterais financeiras representa grande potencial no que concerne a oportunidades de negócio, investimento e parcerias internacionais.

7. Protocolos de Colaboração com Bancos

7.1. AICEP / AICEP Capital Global / Bank Millennium – Polónia

7.2. AICEP / Banco Popular Portugal

7.3. AICEP / Banco Santander Totta

7.4. AICEP / Barclays Bank (Portugal)

7.5. AICEP / BES

7.6. AICEP / BPI

7.7. AICEP / CGD

7.8. AICEP / Millennium bcp

Os vários protocolos estabelecem iniciativas e instrumentos para incentivar as empresas portuguesas a internacionalizarem-se, favorecer o aumento das exportações de bens e serviços de origem portuguesa, e a fomentar o investimento empresarial.

Agora de forma sintética será compilada a informação atrás explanada de forma a esquematizar o procedimento que pretende mitigar as principais dificuldades sentidas pelas empresas no processo de internacionalização.

Esquema 2: Procedimento mitigante para as dificuldades no processo de internacionalização



Fonte: Própria

Capítulo 4 - Conclusão e Recomendações

As PME assumem um papel crucial tanto na economia europeia, como nacional, devido ao seu número, capacidade de emprego e de valor acrescentado (Comissão Europeia, 2013a). Num momento em que o mercado português está saturado e a procura interna é baixa (Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2013) devido aos efeitos que ainda se fazem sentir da crise financeira de 2008, a internacionalização tem que constituir uma das estratégias fundamentais para o crescimento das empresas e subseqüentemente da economia.

A UE desde 2008 tem vindo a alterar e a criar políticas, como é o caso do SBA (Comissão Europeia, 2011b) de forma a proporcionar condições mais adequadas para que as PME possam florescer e fundamentalmente garantir uma recuperação sustentada para alcançar a prosperidade para todos os cidadãos da UE (Comissão Europeia, 2013b).

Após término desta investigação considera-se que os objetivos inicialmente estipulados foram concretizados, tendo sido possível alcançar algumas conclusões. No que diz respeito ao primeiro objetivo, pode-se caracterizar o perfil das PME do setor do mobiliário dos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes, no que respeita ao processo de internacionalização da seguinte forma.

Das empresas em estudo a maioria já se encontra internacionalizada (65%) sendo um aspeto positivo para seu o futuro. As empresas em estudo empregam uma média de 10 funcionários, têm quase maioritariamente (47.83%) uma idade média de 10-20 anos e um VN médio de 100-250 mil euros nas empresas internacionalizadas e de menos de 50mil euros nas não internacionalizadas.

São várias as razões apontadas pelas empresas não internacionalizadas (35%) para a não internacionalização. Apenas 31% destas empresas não tem intenção de se internacionalizar, umas porque não querem (13%) e as restantes por considerarem que o mercado interno é suficiente. As restantes empresas (69%) pretendem internacionalizar-se, no entanto, ou não sabem como fazê-lo (31%), ou sabendo, precisam de apoio (38%).

A internacionalização praticada pelas empresas em estudo é realizada quase exclusivamente pela exportação (86%), sendo que as restantes fazem-no através do investimento direto (11%) e apenas 2% pelas formas contratuais. A maioria das empresas exportadoras fazem-no de forma regular (53%), tendo uma experiência de mercado entre 2 a 10 anos (70%).

O peso das exportações no VN das empresas assume maior relevância naquelas que exportam de forma regular, sendo que 31% já apresenta um peso no VN superior a 75%. As empresas com exportação ocasional apresentam um peso no VN inferior a 25% em 78% delas.

O tipo de exportação praticado diverge entre empresas que o fazem de forma ocasional ou regular, sendo que 86% das primeiras adotou exportação própria. Já as segundas praticam uma exportação de forma diversificada, tendo a exportação direta maior relevo (45%), seguida da exportação própria (35%) e por fim, a exportação indireta (20%).

As empresas que exportam ocasionalmente tendem a fazê-lo através da abordagem direta ao cliente, já as que exportam regularmente fazem-no maioritariamente através de um agente/distribuidor (52%). A abordagem direta ao cliente ainda assume um papel importante com

30%. A exportação realizada pelas empresas em estudo continua a ser feita, na sua maioria (68%), para os mercados tradicionais de venda de mobiliário (Espanha e França). No entanto, começam a ter algum peso os mercados emergentes, como é o caso de Angola e Rússia. A maioria das empresas exportadoras (54%) não pretende aumentar a sua presença em novos mercados. No entanto, alguns países, como o caso da Alemanha, Moçambique, Angola, Espanha e França, são considerados potenciais mercados para 43% das empresas exportadoras.

O investimento direto no exterior foi iniciado entre 2009 e 2012 por 75% das empresas com este tipo de internacionalização, sendo praticado apenas de duas formas: infraestruturas logística (60%) e infraestruturas comerciais (40%). O peso do investimento direto no exterior no VN destas empresas é baixo, variando entre menos de 5% e 50%. Os dois principais países onde praticam este tipo de internacionalização são Espanha e França. Estas empresas não pretendem investir em mais nenhum país.

As formas contratuais são desenvolvidas por apenas 2% das empresas, através de licenças, com um peso no VN entre 25-50%. O país alvo é Espanha e assim se pretende manter.

Os principais motivos identificados pelas empresas em estudo para a internacionalização foram principalmente três: o aumento do VN (34%), a maximização do lucro (27%) e mercado interno estagnado (18%).

Em resposta ao segundo objetivo, as PME do setor do mobiliário dos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes, identificaram várias dificuldades ao processo de internacionalização. As quatro mais prementes foram:

1. Incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior;
2. Excessivos custos de transporte;
3. Falta de fundo de maneiio para financiar exportações;
4. Informações limitadas para localizar/analisar os mercados.

Por último, harmonizando as diversas orientações disponíveis pelas principais entidades que apoiam o processo de internacionalização em Portugal, foi elaborado um procedimento como forma de responder às dificuldades anteriormente referidas. Esse procedimento, de forma resumida, responde essencialmente a duas questões: para onde internacionalizar e com que apoios. O primeiro passo tem que ser dado pelas empresas que anseiam a internacionalização, devendo dirigir-se às entidades que desenvolvem apoio a esse processo, sendo exemplo IAPMEI, AICEP Portugal Global e Rede Nacional de Lojas da Empresa. A informação recolhida permitirá às empresas responder à primeira questão (para onde internacionalizar), suprimindo entraves no que concerne a informação setorial, testes ao mercado, informações sobre os negócios, informações económicas, informações sobre as condições legais de acesso e também outras informações. Após elucidadas, as empresas terão uma maior capacidade de se candidatar aos apoios existentes disponibilizados através de linhas de crédito, seguros de créditos, garantia mútua, SOFID, financiamentos multilaterais, protocolos de colaboração com bancos e projetos do QREN.

Findo este estudo, o processo de investigação não se fecha, surgindo novas necessidades de investigação. Perante o exposto, parece pertinente que, em estudos futuros, se tente perceber com mais propriedade as razões que estão na génese do desconhecimento sobre os apoios existentes ou a opção pela sua não utilização. Ressalva ainda a necessidade de se averiguar em profundidade a eficácia dos apoios disponíveis.

Este estudo não é isento de falhas e limitações. O tempo necessário para concluir cada uma das etapas, tornou-se escasso para conseguir efetuar cada uma delas de forma completa e em profundidade. A especificidade das empresas em questão, com reduzido número de estudos no setor, dificultou também a obtenção de conhecimento mais alargado sobre as mesmas. A recolha de dados foi um dos aspetos que mais dificultou a prossecução do estudo, tendo sido necessárias soluções alternativas para que se pudesse concluir o processo e que comprometeram a validade externa do estudo. Por último a inexperiência do investigador acarretou alguns entraves e retrocessos, aspeto colmatado pela orientação obtida e que permitiu culminar de forma mais rigorosa a investigação.

Considera-se que o presente estudo acarretou um contributo para a prática, no que concerne à abordagem das dificuldades no processo de internacionalização, permitindo um olhar reflexivo e com maior rigor podendo ser a solução para um elevado número de empresas.

Referências Bibliográficas

- Aguiar, Á. (2013). *Administradorseculo21*. Obtido em 15 de Dezembro de 2013, de <http://administradorseculo21.wordpress.com/2012/06/03/as-empresas-multinacionais/>
- AICEP Portugal Global. (2014). *Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal*. Obtido em 12 de Janeiro de 2014, de <http://www.portugalglobal.pt>
- APIMA. (2013). *Análise de Conjuntura*. Porto.
- APIMA. (2014). Obtido em 20 de Abril de 2014, de <http://www.apima.pt/>
- Barnes, B., Chakrabarti, R., & Palihawadana, D. (2006). Investigating the Export Marketing Activity of SMEs Operating in International Healthcare Markets. *Journal of Medical Marketing*, 6 (3), 209-221.
- Bradley, F. (2004). *International Marketing Strategy (5th Edition)*. Prentice Hall.
- Brush, C. (1995). *International entrepreneurship: The effect affirm age on motives for internationalization*. New York: Garland.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). Lisboa: Universidade Aberta.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2004). *Comunicação da Comissão sobre a Aplicação das Orientações Gerais para as Políticas Económicas de 2003-05*. Bruxelas.
- Comissão Europeia. (2005). *The new SME definition: User guide and model declaration*. Publications Office.
- Comissão Europeia. (2010). *Internationalisation of European SMEs*. Bruxelas.
- Comissão Europeia. (2011a). *Opportunities for the internationalisation of European SMEs*. Bruxelas.
- Comissão Europeia. (2011b). *Review of the "Small Business Act" for Europe*. Bruxelas.
- Comissão Europeia. (2011c). *The Economic Adjustment Programme for Portugal*. Bruxelas.
- Comissão Europeia. (2012). *EU SMEs in 2012: at the crossroads: Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU*. Rotterdam.
- Comissão Europeia. (2013a). *2013 SMEs' Access to Finance survey*.
- Comissão Europeia. (2013b). *A Recovery on the Horizon? Annual Report on European SMEs 2012/2013*.
- Comissão Europeia. (2014a). *Estado atual da estratégia Europa 2020 para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*. Bruxelas.
- Comissão Europeia. (2014b). *Comissão Europeia - Empresas e Indústria*. Obtido em 18 de Janeiro de 2014, de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_pt.htm
- COSEC. (2013). *Estudo Anual 'COSEC Insolvências' 2012*. Lisboa.
- COSEC. (2014). *Estudo Anual 'COSEC Insolvências' 2013*. Lisboa.
- Crick, D. (2007). SMEs' Barriers Towards Internationalisation and Assistance Requirements in the UK: differences between exporters and firms employing multiple modes of market entry. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20 (3), 233-244.

- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (1999). *International Business, The Dryden Press, 5th Edition*. Orlando.
- Dalli, D. (1995). The organization of exporting activities: relationships between internal and external arrangements. *Journal of Business Research*, Vol. 34, Nº 2, pp. 107-115.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Radebaugh, D. (2006). *International Bussiness: Environments and operations*. Londres: Prentice Hall.
- Dias, M. C. (2007). *A internacionalização e os fatores de competitividade: O caso Adira*. Porto. EGP - Escola de Gestão do Porto. (2007). *Estudo Estratégico das Indústrias de Madeira e Mobiliário*. AIMMP - Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal.
- European Network for SME Research (ENSR). (2003). *Observatory of European SMEs 2003, No.7*. Bruchelas: Comissão da Comunidade Europeia.
- Eurostat. (2014). *Euro area unemployment rate at 11.9%*.
- Export Finance and Insurance Corporation (EFIC). (2008). *Global Readiness Index – national results report: Are you ready to take on the world?* Austrália.
- Faculdade de Economia da Universidade do Porto. (2013). *Estudo sobre a internacionalização do setor do mobiliário (Adenda)*. Porto.
- FMI. (2011). *Portugal: Request for a Three-Year Arrangement Under the Extended Fund Facility*.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do Processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social 6 ed.* São Paulo: Atlas.
- Harris, R., & Li, C. (2005). *Review of the Literature: The Role of International Trade and Investment in Business Growth and Development*. Final Report Submitted to the DTI, September (DTI Ref: UKTILITREV 05/01).
- Hill, C., Hwang, P., & Kim, W. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Nº 2, pp.117-128.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- IAPMEI. (2014). Obtido em 12 de Janeiro de 2014, de Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação: <http://www.iapmei.pt/iapmei-ins-02.php>
- Ibeh, K., & Wheeler, C. (2005). A Resource-Centred Interpretation of Export Performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 539-556.
- INE. (2012). *Empresas em Portugal 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- INE. (2014). *Empresas em Portugal 2012*. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization process of the firm – a model of knowledge. *Journal of International Business Studies*, 23-31.
- Ketele, J., & Roegiers, X. (1995). *Metodología para la Recogida de Información*. Madrid: Editorial La Muralla, S.A.
- Kneller, R., & Pisu, M. (2007). *Export Barriers: What are They and Who Do They Matter To?* Nottingham, United Kingdom: University of Nottingham. Working Paper No. 2007/12, Disponível em SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=968428.

- Kogut, B., & S.J. Chang. (1996). Platform investments and volatile exchange rates: direct investment in the U.S. by Japanese electronic companies. *Review of Economics and Statistics*, Vol. 78, Nº 2, pp. 221-232.
- Lieschl, P., Knight, W., & Gary, A. (1999). Information internalization and hurdle rates in small. *Journal of International Business Studies.*, v.30, n. 2. p. 383-394.
- Lloyd-Reason, L. et al. (2004). Internationalisation Process, SMEs and Transitional Economies: A Four-Country Perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 5, No. 3-4, Inderscience Publishers, pp. 206-226.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Lu, J., & Beamish, P. (2002). The Internationalisation and Growth of SMEs. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Issue 6-7, pp. 565-586.
- Manheim, J. b., Rich, R. C., Willnat, L., & Brians , C. L. (2008). *Empirical Political Analysis: Quantitative and Qualitative Research Methods*. Boston: Longman.
- Montgomery, C., & Porter, M. (1991). *Strategy*. H.B.R. Books.
- Morgado, F. G. (2012). *A Exportação/Internacionalização das empresas do setor do mobiliário do Vale do Sousa (Paredes e Paços de Ferreira) é uma estratégia empresarial ou uma consequência da recessão do país?* Vila Nova de Gaia.
- OCDE. (3-5 de 6 de 2004a). Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards a more Responsible and Inclusive Globalisation. *Facilitating SMEs Access To International Markets*. Istanbul, Turkey.
- OCDE. (2004b). *Promoting Entrepreneurship in South East Europe: Policies and tools*. Organisation for Economic co-operation and development.
- OCDE. (2008). *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*. OECD Publications.
- OCDE. (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*.
- OCDE-APEC. (2007). *Removing Barriers to SME Access to International Markets*. OECD Publications.
- Pedrosa, A. C., & Gama, S. M. (2007). *Introdução computacional à probabilidade e estatística*. Porto Editora.
- Pett, T. (2004). Examining SME Internationalization Motives as an extension of Competitive Strategy. *Journal of Business and Entrepreneurship*.
- Quadro de Referência Estratégico Nacional. (2014). Obtido em 20 de Abril de 2014, de <http://www.qren.pt/>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Grávida.
- Rodrigues, J. (15 de 12 de 2013). *Economia Expresso*. Obtido de <http://expresso.sapo.pt/euforia-de-aquisicoes-e-entradas-em-bolsa-multimilionarias=f599893>
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets, 2nd ed*. Lexington: Lexington, MA.
- Rundh, B. (2007). International Marketing Behaviour amongst exporting firms. *European Journal of Marketing*, 181-198.

- Sear, L., Mughan, T., & Lloyd-Reason, L. (2004). The Global SME: Understanding and Segmenting the Experiences of 'International' Small and Medium-Sized Enterprises in the UK. *paper presented at the Institute for Small Business Affairs 27th National Conference*.
- Silva, J. (2005). A Internacionalização das Empresas Portuguesas: A Experiência Brasileira. RAE – Edição Especial Minas Gerais.
- Simões, A. (Novembro de 2010). Internacionalização das Empresas Portuguesas: Processos e Destinos. *Internacionalização das Empresas Portuguesas: Processos e Destinos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Simões, V. (1997a). Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas, in A. Romão, Coord., Comércio e Investimento Internacional. Em V. Simões. Lisboa: ICEP.
- Simões, V. (1997b). *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*. Lisboa: AIP.
- Smith, D., Gregoire, P., & Lu, M. (2006). Manager's Perceptions of Export Barriers: A Cross-Cultural Perspective of Service Firms. *Journal of Transnational Management*, 12 (1), 51-68.
- Taborda, A. (2006). O que é uma star-up? *DiaD*, 6.
- Teixeira, S. L. (2003). Estratégias de Internacionalização: Um Modelo para as P.M.E. - Aplicação à indústria portuguesa do calçado. Porto, Portugal.
- UPS. (9 de 10 de 2007). Obtido de The Free Library, em 15 de 01 de 2014: <http://www.thefreelibrary.com/Survey%3A+American+Businesses+Missing+Global+Opportunities.-a0169640585>
- Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional 2ª edição ed*. Lisboa: Edições Sílabp.
- Vivekanandan, K., & Rajendran, R. (2006). Export marketing and the world wide web: perceptions of export barriers among tirupur knitwear apparel exporters - an empirical analysis. *Journal of Electronic Commerce Research*, 27-40.

Apêndices

Índice de Apêndices

Apêndice 1: Questionário – Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas do setor mobiliário de Paços de Ferreira.....	67
--	----

Apêndice 1: Questionário – Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas do setor mobiliário de Paredes e Paços de Ferreira

Questionário – Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas do... <https://docs.google.com/forms/d/1X7fpqNuFLGsdYkzD2ZzgUjNp...>

Questionário – Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas do setor mobiliário de Paredes e Paços de Ferreira

*Obrigatório

I - Identificação e Caracterização da Empresa

1. **Volume de Negócios em 2012:**

.....

2. **Ano de Constituição: ***

.....

3. **Quantos trabalhadores emprega atualmente a empresa? ***

Marcar apenas uma oval.

- < 10
 10 - 25
 25 - 50
 > 50

4. **A empresa encontra-se internacionalizada? ***

(Caso tenha respondido "Sim" a esta questão, avance a próxima. Caso contrário, responda à próxima questão e depois avance para o Grupo V)

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

5. **Quais as razões para a não internacionalização?**

Marcar apenas uma oval.

- Não Quer
 Não sente necessidade, o mercado interno é suficiente
 Quer, mas não sabe como fazê-lo
 Quer, mas precisa de auxílio

6. **Que tipo de internacionalização é que a empresa pratica?**

Marcar tudo o que for aplicável.

- Exportação
 Investimento Direto
 Formas Contratuais

Responda ao grupo II, se a atividade da empresa abrange a exportação;
Responda ao grupo III, se a atividade da empresa abrange o Investimento Internacional;
Responda ao grupo IV, se a atividade da empresa abrange as Formas Contratuais.

II - Caracterização do perfil de exportação:

7. Há quanto tempo a empresa desenvolve atividade exportadora?

Marcar apenas uma oval.

- < 2 anos
 2 - 5 anos
 5 - 10 anos
 > 10 anos

8. Caracterize a atividade exportadora da empresa:

Marcar apenas uma oval.

- Exporta regularmente
 Exporta ocasionalmente

9. Em 2012, qual o peso das exportações na faturação da empresa?

Marcar apenas uma oval.

- < 5 %
 5 - 10 %
 10 - 25 %
 25 - 50 %
 50 - 75 %
 > 75 %

10. Que tipo de exportação pratica a empresa?

Marcar tudo o que for aplicável.

- Direta
 Indireta
 Própria

11. Atualmente, que tipo de presença tem a empresa nos mercados?

(Caso tenha respondido "Própria" à questão anterior, avance para a próxima questão)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Agente/distribuidor/importador
- Rede de Agentes/distribuidores
- Abordagem direta ao cliente
- Filial/Sucursal
- Outra: _____

12. Indique os 2 principais países para onde exporta atualmente:

13. De futuro, quais serão os 2 países para implementar a atividade exportadora da empresa?

III - Caracterização do perfil de investimento internacional:

14. Há quanto tempo iniciou o investimento direto no exterior?

Marcar apenas uma oval.

- < 2 anos
- 2 - 5 anos
- 5 - 10 anos
- > 10 anos

15. Que tipo de investimento direto no exterior efetua a empresa?

(Pode assinalar mais de uma opção)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Construção de unidades produtivas
- Infraestruturas logísticas
- Infraestruturas comerciais
- Aquisição de participações sociais
- Outra: _____

16. **Em 2012, qual o peso do investimento direto no exterior na faturação da empresa?**

Marcar apenas uma oval.

- < 5 %
- 5 - 10 %
- 10 - 25 %
- 25 - 50 %
- 50 - 75 %
- > 75 %

17. **Indique os 2 principais países para onde a empresa investe atualmente:**

18. **Indique os 2 países onde a empresa detém mais ativos:**

19. **De futuro, quais serão os 2 países-alvo para a empresa a nível de investimento?**

20. **Formas preferenciais de abordagem aos países-alvo:**

Marcar tudo o que for aplicável.

- Aumento de quota de mercado
- Deslocação e contacto direto
- Participação em feiras
- Outra: _____

IV - Caraterização do perfil de formas contratuais:

21. **Há quanto tempo utiliza formas contratuais?**

Marcar apenas uma oval.

- < 2 anos
- 2 - 5 anos
- 5 - 10 anos
- > 10 anos

22. Que tipo de formas contratuais desenvolve no exterior a empresa?

(Pode assinalar mais de uma opção)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Franchising
- Licenças
- Alianças
- Outra: _____

23. Em 2012, qual o peso das formas contratuais na faturação da empresa?

Marcar apenas uma oval.

- < 5 %
- 5 - 10 %
- 10 - 25 %
- 25 - 50 %
- 50 - 75 %
- > 75 %

24. Indique os 2 países onde a empresa utiliza formas contratuais:

25. De futuro, quais serão os 2 países-alvo onde a empresa pretende desenvolver formas contratuais?

V - Caracterização do processo de internacionalização:

26. Principais motivos para a internacionalização: *

(Pode assinalar mais de uma opção)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Notoriedade e reconhecimento no mercado nacional
- Minimização dos custos de produção, compras e vendas
- Acesso a competências internacionais
- Aumento do volume de negócios
- Acesso a mão-de-obra qualificada
- Maximização do lucro
- Procura de recursos
- Acesso a capital
- Acesso a tecnologia
- Outra: _____

27. Principais entraves ao processo de internacionalização: *

(Pode assinalar até três opções)

Marcar tudo o que for aplicável.

- Falta de fundo de maneio para financiar exportações
- Identificação de oportunidades de negócio internacionais
- Informações limitadas para localizar/analisar os mercados
- Incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior
- Obtenção de representação internacional confiável
- Falta de tempo para lidar com internacionalização
- Quantidade inadequada e/ou pessoal não treinado para a internacionalização
- Preços praticados superiores aos dos concorrentes
- Falta de assistência governamental/incentivos (país de origem)
- Excessivos custos de transporte
- Aspectos burocráticos
- Outra: _____

28. No decorrer da atividade internacional com que entidades teve interação, nos últimos dois anos:

Marcar tudo o que for aplicável.

- AICEP
- IAPMEI
- Embaixadas/Consulados
- QREN
- Câmaras de Comércio
- Nenhuma entidade
- Outra: _____

29. Apoios que considera importantes no processo de internacionalização: *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Ações de formação/Seminários
- Missões Empresariais
- Consultadoria
- Encontros empresariais em Portugal
- Encontros empresariais no exterior
- Informação sobre aspetos burocráticos
- Informações sobre apoios financeiros
- Informações sobre mercados externos
- Informações sobre sistemas de incentivos
- Sem opinião

30. **Como avalia a sua experiência de internacionalização? ***

Marcar apenas uma oval.

- Muito boa
- Boa
- Satisfatória
- Insatisfatória
- Sem opinião

31. **Deseja receber as conclusões deste estudo? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

32. **Se sim, indique o e-mail:**

Com tecnologia
 Google Drive