



**LÍLIA MARIA DE  
SOUSA MANECA**

**O IMPACTO DA CONSULTORIA NA  
IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO**





**LÍLIA MARIA DE  
SOUSA MANECA**

**O IMPACTO DA CONSULTORIA NA  
IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro



Aos meus pais



## **o júri**

presidente

**Prof. Doutora Conceição Maria Oliveira da Cunha**

professora auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Cláudia Pires Ribau**

professora coordenadora do ISCIA – Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração

**Prof. Doutor António Carrizo Moreira**

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro





## **agradecimentos**

À minha família, por me ter proporcionado a oportunidade de realizar este mestrado e por todo o apoio dado ao longo dos meus estudos.

Ao meu orientador, Professor António Carrizo Moreira, pela paciência, disponibilidade e orientação.

À minha orientadora de estágio, por todo o apoio e boa disposição.

Aos meus colegas de trabalho, pelo conhecimento que me transmitiram ao longo do estágio.

Aos meus amigos, Ana, Joana, Leonardo, Mafalda e Rita, por toda a motivação e apoio.

Às minhas colegas de mestrado, por todos os bons momentos passados nestes dois anos.



**palavras-chave**

Internacionalização, exportações, consultoria, PME

**resumo**

O presente estudo procura compreender o impacto resultante do apoio de consultoras nos processos de internacionalização de empresas. Este tema mostra-se pertinente na medida em que a internacionalização é uma área cada vez mais relevante no seio das empresas e também pelo facto do setor da consultoria ter vindo a crescer nos últimos anos. De forma a compreender a influência da consultoria, foi realizado um estudo qualitativo, através de entrevistas a cinco empresas participantes em projetos de internacionalização e que obtiveram o apoio de consultoras. Estas entrevistas procuraram elucidar sobre o processo de internacionalização destas empresas, a sua participação em projetos de internacionalização e o apoio recebido pela consultora. Através deste estudo, foi possível perceber que o papel das consultoras acaba por se revelar importante para as empresas analisadas e que o seu apoio acabou por ter resultados positivos no processo de internacionalização destas empresas.



**keywords**

Internationalization, exports, consulting, SMEs

**abstract**

The present study seeks to comprehend how the support from consulting firms impacts that results of the firm's internationalization processes. This subject is relevant as internationalization is more important than ever among businesses, and also because the importance of the consultancy sector has been growing in the last years. To understand this impact, a qualitative study was implemented through interviews in five companies that participated in internationalization projects and received the support of a consultancy company. These interviews shed some light about the processes of internationalization of these companies, their participation in internationalization projects and the support received by the consultancy. The results of this study show that role of the consultancies is relevant for the companies analyzed and that their support had a positive impact in the process of internationalization of those firms.



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Internacionalização .....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Teorias e Modelos.....	6
2.1.2 Motivações.....	7
2.1.3 Modos de Entrada .....	8
2.1.4 Barreiras.....	13
<b>2.2 Apoios à Internacionalização .....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Diplomacia.....	16
2.2.2 Promoção das Exportações .....	17
2.2.3 O Caso Português.....	21
<b>2.1. Consultoria .....</b>	<b>25</b>
2.1.1. Evolução Histórica.....	27
2.1.2. Serviços Oferecidos .....	28
2.1.3. Relação Consultor-cliente .....	29
2.1.4. Portugal.....	30
2.1.5. Consultoria para a internacionalização .....	32
2.1.6. Críticas .....	33
<b>3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1. Recolha e Tratamento de Dados .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2. Amostra .....</b>	<b>37</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1. Internacionalização .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2. QREN .....</b>	<b>44</b>
<b>4.3. Consultoria.....</b>	<b>46</b>
<b>4.4. Análise do Impacto.....</b>	<b>49</b>
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>57</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>59</b>
<b>Anexo I.....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Fases do processo de consultoria .....	26
---	----

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação dos modos de entrada.....	10
Tabela 2 – Barreiras à internacionalização .....	15
Tabela 3 – QREN Indicadores Realização Física (Fatores de Competitividade) .....	24
Tabela 4 – Prestação de serviços por atividade principal, 2014 – 2015 .....	32
Tabela 5 – Resumo entrevistas .....	36
Tabela 6 – Caracterização das empresas.....	37
Tabela 7 – Resumo do processo de internacionalização.....	42
Tabela 8 – Internacionalização .....	43
Tabela 9 – Mercados inseridos .....	44
Tabela 10 – Projeto QREN .....	45
Tabela 11 – Consultoria: motivações, benefícios e colaboração .....	47



# 1. INTRODUÇÃO

Este estudo está voltado para a internacionalização de empresas e para a forma como este processo é realizado. Tendo em conta que se tem verificado, por parte das empresas portuguesas, cada vez mais um interesse pelo comércio externo e pela aposta em mercados internacionais, o tema da internacionalização é bastante atual e relevante de ser estudado. No entanto, estes processos podem ser bastante distintos e acarretar resultados bastante diferentes consoante a forma como são implementados. Ademais, verifica-se que, apesar do interesse das empresas em prosseguir para mercados para além do português, existe alguma dificuldade em concretizar estes projetos de internacionalização, seja por falta de conhecimentos, seja por falta de capacidade em termos financeiros da generalidade das empresas.

Tendo em conta que a internacionalização é um tema bastante atual, é possível verificar que existem vários estudos dedicados a este assunto. Muitos destes estudos analisam a internacionalização de empresas e procuram compreender estes processos. Devido à diversidade e quantidade de estudos, procurou-se estabelecer uma temática que se diferenciasse das restantes investigações. Deste modo, procurou-se aliar dois temas com pouca representação bibliográfica – a internacionalização de empresas e a consultoria. Dentro desta abordagem inserem-se também projetos de internacionalização, englobados em programas de promoção das exportações, que permitem que as empresas participem em atividades de internacionalização. Assim, muitas destas empresas optam por recorrer a serviços externos para realizar as candidaturas a estes projetos e para o seu posterior acompanhamento. É aqui que entram as empresas de consultoria, servindo de apoio ao acesso a fundos comunitários para a implementação dos seus projetos de internacionalização, mas também dando aconselhamento e oferecendo outros serviços para estas empresas. Como tal, importa perceber todo este processo: quais as razões que estiveram na base desta escolha e quais as expectativas por parte da empresa adquirente destes serviços, como se desenvolveu esta relação e, por último, quais os resultados obtidos.

A internacionalização tem-se vindo a mostrar cada vez mais um meio pelo qual as empresas constroem vantagens competitivas através do uso de recursos localizados no estrangeiro (Dominguez & Mayrhofer, 2017). Esta vantagem competitiva acontece porque as empresas, ao estabelecerem-se em mercados internacionais, acabam por abranger um maior número de clientes e aumentar a sua visibilidade, tirando partido das suas competências em mercados mais alargados. Para além disto, com a expansão para mercados externos, conseguem ultrapassar dificuldades que existem no mercado interno.

É certo que a forma como as empresas se iniciam nos mercados externos e as abordagens que seguem ao longo dos seus processos de internacionalização varia consoante vários fatores (Ribau, Moreira, & Raposo, 2017). No entanto, é possível encontrar algumas teorias ou modelos que enquadram estas abordagens seguidas pelas empresas. Existe uma multiplicidade de teorias, mas podemos referir algumas mais relevantes (Ribau, Moreira, & Raposo, 2015): modelo de Uppsala, abordagem das redes

e paradigma eclético. Cada uma destas teorias tem conceitos subjacentes que procuram justificar o comportamento das empresas. Acaba por ser importante olhar para as diferentes teorias de forma a compreender como estas podem ser aplicadas às empresas.

Algumas empresas seguem uma abordagem incremental, na medida em que se desenvolvem em países adjacentes antes de conquistarem mercados mais distantes e vão aumentando gradualmente o seu compromisso. Outras empresas desenvolvem-se rapidamente num número importante de mercados através de altos investimentos sem grande conhecimento ou experiência anterior (Dominguez & Mayrhofer, 2017).

Relativamente à abordagem das redes, se as relações entre empresas são vistas como uma rede, pode ser argumentado que elas internacionalizam porque outras empresas nessa rede também o estão a fazer. Segundo esta perspetiva, a estratégia de internacionalização pode ser caracterizada pela necessidade de: minimizar a necessidade de desenvolvimento de conhecimento, minimizar a necessidade de ajustamento e explorar as posições estabelecidas na rede (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006). As estratégias de internacionalização estipuladas pelas empresas são influenciadas pela sua posição na rede e, como consequência, as suas relações podem facilitar ou acelerar o processo de internacionalização (Lin, 2010).

No entanto, é importante também compreender que existem vários fatores que influenciam a atividade de internacionalização das empresas. Por um lado temos as características da empresa: tamanho, experiência de internacionalização, intensidade de internacionalização, fase de internacionalização (Cavusgil, 1984). Por outro lado, é importante ter em conta as motivações das empresas em seguir por estes processos, tal como as barreiras que enfrentam nas várias fases do processo. Tudo isto acaba por se refletir no formato seguido pelas empresas em termos da escolha dos modos de entrada e os mercados onde se irá inserir. Mais a mais, existem diversos tópicos analisados no que concerne à internacionalização das empresas (Ribau et al., 2017). No entanto, dos 74 tópicos analisados na revisão da literatura de 554 artigos sobre internacionalização de pequenas e médias empresas (PME), verifica-se uma ausência de estudos sobre a influência das empresas de consultoria no processo de internacionalização das empresas.

Muitos dos processos de internacionalização iniciam devido à existência de diferentes oportunidades. De forma a compreender a internacionalização como um processo de identificação de oportunidades é necessário perceber as oportunidades que levam as empresas a internacionalizar (Muzychenko & Liesch, 2015) e as suas contingências organizacionais (Zhang, Ma, Wang, Li, & Huo, 2016). Um exemplo dessas oportunidades passa por programas de promoção de exportações, desenvolvidos com o intuito de fornecer apoio a empresas que procuram iniciar ou aprofundar as suas atividades em mercados externos. Estes programas podem ser desenvolvidos por agências governamentais, como forma de fornecer o tecido empresarial com as competências necessárias para aumentarem a sua vantagem competitiva nos mercados. O apoio à promoção da exportação é um recurso que as empresas dispõem como forma

de se prepararem para as atividades de exportação e para ultrapassarem dificuldades, em termos de informação e recursos financeiros (Spence, 2003).

As consultoras acabam por entrar neste campo, dando aconselhamento às empresas que se iniciam nestas atividades. Este aconselhamento pode referir-se à formação, informação ou dados específicos dos mercados. Para além disto, também há alguma partilha da agenda comercial, através da criação de reuniões com potenciais clientes. Outra possibilidade passa pelo apoio na participação em feiras ou missões comerciais, que permitem que as empresas ganhem conhecimento através da experiência, mostrem os seus produtos e estabeleçam novos contactos (Volpe Martincus & Carballo, 2010). Como refere Wood (2002), as consultoras acabam por promover a inovação, o conhecimento dos mercados, a aplicação de novas formas de gestão, novas abordagens e o desenvolvimento dos recursos humanos. Tudo isto poderá dar possibilidade de crescimento às empresas e a um aumento da sua vantagem competitiva nos mercados.

É certo que muitas empresas lidam frequentemente com consultoras para o desenvolvimento das suas atividades, mas também existem algumas situações mais específicas ou projetos em que se recorre ao serviço de consultoria (Wood, 2002). Neste caso, referimo-nos aos projetos do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) que apoiam as empresas na vertente da internacionalização.

Nos últimos anos têm sido desenvolvidos programas de financiamento por parte da União Europeia, destinados a promover a competitividade das empresas portuguesas. Um dos programas desenvolvidos, durante o período de 2007 a 2013, enquadrado na política comunitária de coesão económica e social, foi o QREN. O QREN está dividido em Agendas Operacionais Temáticas, sendo que uma delas, a Agenda Operacional para os Fatores de Competitividade procura melhorar a competitividade da economia portuguesa através da criação de sistemas de incentivos às empresas (COMPETE, 2011). Dentro desses incentivos, inclui-se a área de Qualificação e Internacionalização PME, sobre o qual este projeto se debruçará. Tendo em conta o interesse das empresas em beneficiar de programas desta natureza, verificou-se um grande número de candidaturas aprovadas – 2242 (Agência para o Desenvolvimento e Coesão, 2016).

O principal objetivo do trabalho é o de procurar complementar o conhecimento sobre internacionalização de empresas e dos apoios à internacionalização, nomeadamente por empresas prestadoras de serviço. Com este projeto procurar-se-á compreender como funcionam as empresas de consultoria, como tem sido o seu desenvolvimento histórico em Portugal e quais os papéis que desempenham nas empresas portuguesas. Por outro lado, também se tenciona compreender os processos de internacionalização de empresas, como é que estes se desenvolvem, quais as dificuldades que são enfrentadas pelas empresas e quais os seus efeitos. É também um dos objetivos deste projeto o confronto desta realidade: perceber qual o comportamento dos dois principais *stakeholders* neste processo, tendo em conta a perspetiva da empresa no que respeita a utilização dos serviços de consultoria nos seus processos de internacionalização. Espera-se, então, compreender de que forma é que as consultoras influenciam o processo de internacionalização e quais os resultados que são obtidos.

A estrutura desta investigação está dividida em três partes: revisão de literatura, metodologia da investigação e discussão de resultados. A revisão de literatura incide sobre os temas da internacionalização, desde as teorias e modelos, modos de entrada, motivações e barreiras. É também analisada a diplomacia, na sua vertente económica, associada aos apoios à internacionalização e à promoção das exportações. Por último, é dado enfoque ao setor da consultoria, procurando-se compreender a sua origem, serviços oferecidos e as relações existentes entre o consultor e o cliente. Dá-se também enfoque ao caso português, procurando-se compreender qual a sua evolução.

O presente estudo recorreu a uma metodologia qualitativa, tendo por base a análise de um conjunto de estudos de caso. Para tal, foram realizadas entrevistas a cinco empresas, com recurso a um guião de entrevista. Estas entrevistas foram realizadas a empresas participantes em projetos de internacionalização enquadrados no âmbito do QREN durante o período 2007-2013. Para além disto, as empresas entrevistadas também receberam o apoio de consultoras durante todo o projeto de internacionalização. Através da recolha de informação foi possível obter dados acerca do processo de internacionalização destas empresas, desde o seu início até à realização do projeto. Para além disto, foi também possível compreender como se desenvolveu o projeto QREN e qual foi o papel tido pela consultora durante todo este processo. Destes dados procurou-se tirar conclusões acerca de todos os assuntos abordados anteriormente e fazer uma discussão tendo em conta o que foi apresentado na revisão bibliográfica.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Internacionalização

O fenómeno da globalização tem produzido algumas consequências a nível social, cultural e económico. Um dos seus impactos está associado à forma como as empresas conduzem os seus negócios. A globalização dos mercados tem-se tornado cada vez mais evidente, levando a que as fronteiras económicas nacionais se deteriorem em favor de um mercado global. Deste modo, as empresas deparam-se com cada vez mais oportunidades de negócio a nível internacional.

A globalização dos mercados foi potenciada por vários fenómenos: o crescimento exponencial das tecnologias da comunicação, o uso eficiente de transporte a nível mundial, a diminuição de políticas protecionistas dos governos (Mcdougall & Oviatt, 2000), a reestruturação e liberalização económica que se seguiu com o final da Guerra Fria e a expansão dos mercados no continente asiático (Dicken, 2015; Ruzzier et al., 2006).

Todos estes fatores influenciaram a forma como as empresas se relacionam, levando a que estas invistam mais nas trocas internacionais e que se integrem nos mercados internacionais. A internacionalização passou, então, a ser uma prática bastante comum nas empresas. Ruzzier et al. (2006, p. 477) definem internacionalização como “*um sinónimo para a expansão geográfica das atividades económicas para além da fronteira nacional de um país*<sup>1</sup>”.

As empresas procuram uma expansão internacional das suas atividades de forma a alcançarem um crescimento da empresa e aumentarem o seu lucro. Em mercados caracterizados por produtos com um ciclo de vida curto existe pressão para dar respostas atempadas às necessidades do mercado, levando a que as organizações tenham de redefinir os seus conceitos de inovação (Riviere & Suder, 2016). Segundo Boermans e Roelfsema (2016), a internacionalização tem um impacto positivo na inovação. É uma forma de melhorar a performance das empresas e essencial para melhorar a capacidade de renovação da empresa. Deste modo, a internacionalização apresenta-se como uma forma das empresas manterem a sua vantagem competitiva (Riviere & Suder, 2016) em mercados cada vez mais caracterizados por um uma competição internacional ou global.

Riviere e Suder (2016) defendem que as decisões de internacionalização estão também relacionadas com estratégias relativamente à performance. Os processos de internacionalização podem funcionar como uma forma de renovação da empresa. O facto de este processo necessitar que as empresas tenham capacidade em procurar e aprender constantemente leva a que se realizem mudanças na organização. Com o acesso a conhecimento e competências a nível internacional, as empresas acabam por ser influenciadas a nível da sua capacidade de inovação, sustentabilidade e vantagem competitiva.

---

<sup>1</sup> “*a synonym for the geographical expansion of economic activities over a national country’s border*”

## **2.1.1 Teorias e Modelos**

### *2.1.1.1 Modelo de Uppsala*

O modelo de Uppsala entende que a internacionalização se desenvolve por estágios, em que existe um processo de evolução do envolvimento internacional de uma empresa. As empresas aumentam este envolvimento em pequenos passos incrementais dentro dos mercados externos onde operam (Ruzzier et al., 2006). Este processo de evolução pode ser útil uma vez que um dos obstáculos à internacionalização é a falta de conhecimento dos mercados, causada pela distância psicológica (diferenças culturais e linguísticas) (Dominguez & Mayrhofer, 2017). À medida que as empresas se envolvem nos mercados e no processo de internacionalização, a distância psicológica torna-se menos relevante e as empresas começam a expandir-se para mais países.

Este modelo apresenta dois padrões seguidos pela empresa. Em primeiro lugar, dá-se aumento do envolvimento da empresa no país de destino na medida em que aumenta o seu nível de compromisso e o seu conhecimento de mercado (Johanson & Vahlne, 1977). Inicialmente desenvolvem-se atividades de exportação irregulares, posteriormente existe exportação através de agências independentes, seguindo-se o estabelecimento de subsidiárias além-fronteiras, e por último estabelece-se a produção além-fronteiras (Lin, 2010). O segundo padrão passa pelo estabelecimento de operações de forma sucessiva em novos países, onde a distância psicológica é cada vez maior (Johanson & Vahlne, 1977).

O conhecimento do mercado, que se refere ao conhecimento de oportunidades ou problemas, às informações de mercado e do ambiente, deve ser ganho de forma sucessiva durante as operações realizadas no país. O compromisso de mercado engloba a quantidade de recursos e o nível de compromisso (Johanson & Vahlne, 1977). Ambas componentes desempenham um papel de extrema relevância no processo de internacionalização e através dos quais as empresas conseguem aumentar o seu envolvimento nos mercados onde estão presentes e, mais tarde, alargar a sua presença a novos mercados (Ribau et al., 2015). Como tal, este modelo caracteriza-se por ser um processo com várias fases, sendo que cada decisão influencia o passo seguinte do processo (Dominguez & Mayrhofer, 2017).

### *2.1.1.2 Teoria das Redes*

Esta teoria refere-se aos relacionamentos que as empresas desenvolvem no sentido de alcançarem determinados objetivos económicos e da sua orientação para o mercado. Essas relações estão sobretudo focadas em entidades externas, como é o caso de fornecedores e compradores.

As redes apoiam as empresas a iniciar a internacionalização, na medida em que é possível obter recursos e conhecimentos através desses relacionamentos (Ruzzier et al., 2006). Se as relações entre empresas são vistas como uma rede, pode ser argumentado que elas internacionalizam porque outras empresas nessa rede também o estão a fazer. Segundo esta perspetiva, a estratégia de internacionalização pode ser caracterizada pela

necessidade de: (i) minimizar a necessidade de desenvolvimento de conhecimento; (ii) minimizar a necessidade de ajustamento; e (iii) explorar as posições estabelecidas na rede (Ruzzier et al., 2006).

Para além disto, as estratégias de internacionalização estipuladas pelas empresas são também influenciadas pela sua posição na rede e, conseqüentemente, as suas relações podem facilitar ou acelerar o processo de internacionalização (Lin, 2010; Ribau et al., 2015).

### 2.1.1.3 *Paradigma Eclético*

O paradigma eclético, ou paradigma OLI (*Ownership, Location e Internalization*), desenvolvido por Dunning (1988), procura identificar e avaliar a significância de determinados fatores que influenciam a decisão de produzir em mercados externos. Segundo este modelo, determinadas falhas de mercado levam a que as empresas optem pelo investimento direto estrangeiro (IDE) como forma de entrada em mercados externos (Ribau et al., 2015).

O paradigma eclético também defende que a internacionalização da atividade económica é determinada pela existência de três tipos de vantagens – propriedade, localização e internalização (Ruzzier et al., 2006). As vantagens de propriedade dizem respeito às vantagens competitivas detidas pelas empresas em relação a outras empresas, sobretudo aquelas que se encontram nos países onde estas se irão estabelecer. No que respeita às vantagens de localização, estas referem-se à importância de determinados fatores de diferentes países, como é o caso da dimensão de mercado, desenvolvimento económico, concorrência, infraestruturas locais, entre outras. As vantagens de internacionalização pressupõem que é preferível que a empresa explore as vantagens de propriedade e de localização dentro da sua organização do que as “transfira” a outros (Dunning, 1988). Deste modo, a extensão, forma e padrão da produção internacional é determinada pela configuração destas três vantagens.

### 2.1.2 **Motivações**

Existem alguns elementos que podem influenciar a tomada de decisão das empresas quando optam pela internacionalização das suas atividades: influência do ambiente, performance e estratégia competitiva, e contexto organizacional (Pett, Francis, & Wolff, 2004).

Pett et al. (2004) distinguem as motivações para internacionalizar em dois campos distintos – motivações proactivas e motivações reativas. As primeiras referem-se ao interesse das empresas em explorar as suas forças internas ou explorar oportunidades. Nestes casos, as empresas olham para a internacionalização como sendo algo positivo para a sua empresa e que lhes permitirá utilizar as suas vantagens internas nos mercados externos, ganhando uma posição de força. As motivações reativas podem surgir como resposta a pressões organizacionais, a condições desfavoráveis nos mercados, a um aumento na pressão competitiva, a um excesso de capacidade no mercado doméstico ou como forma de ultrapassar problemas internos.

Estas dicotomias podem também ser descritas como *drivers* internos ou externos para a internacionalização da empresa. A procura em aumentar a vantagem competitiva, uma gestão com orientação para os mercados externos, uma estratégia de crescimento (Durmuşoğlu, Apfelthaler, Nayir, Alvarez, & Mughan, 2012) e competências organizacionais únicas (Pett et al., 2004), são alguns exemplos de estímulos internos que levam as empresas a considerar a internacionalização. Por outro lado, os *drivers* externos passam pelo aumento da competição nos mercados domésticos, a saturação do mercado nacional (Durmuşoğlu et al., 2012), encorajamento de agentes externos (Pett et al., 2004) e pressões por competidores domésticos (Simpson & Kujawa, 1974). Nestas condições, as empresas procuram permanecer competitivas e diversificar as suas ofertas de forma a sobreviverem nos mercados. Para além disto, quando existe uma perceção favorável em termos de condições económicas, espera-se que haja uma maior probabilidade das empresas em procurar novos mercados e oportunidades (Pett et al., 2004; Ribau et al., 2015).

Aliada a esta distinção entre estímulos internos e externos, no relatório desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2009) são identificados alguns fatores-chave que motivam as PME a internacionalizarem as suas atividades: oportunidades de crescimento, obtenção de conhecimento e capacidades, criação de redes de contacto, motivações relacionadas com o mercado doméstico/regional.

Como resultado do exposto, pode dizer-se que as PME expandem para mercados externos para ganharem conhecimento, adotar práticas inovadoras e melhorar a sua performance (Boermans & Roelfsema, 2016). As operações realizadas a nível internacional podem fazer com que as empresas aumentem as suas vantagens competitivas, resultando em benefícios em termos dos seus produtos ou na inovação de processo, no desenvolvimento de capacidades e competências e na melhoria da sua performance (Ruzzier et al., 2006).

### **2.1.3 Modos de Entrada**

Depois da decisão de internacionalizar, as empresas deparam-se com algumas escolhas que irão influenciar todo o seu processo. Uma dessas decisões está relacionada com os modos de entrada nos mercados internacionais. Esta escolha deve ser feita tendo em conta as características da empresa, as suas capacidades e recursos, e os seus objetivos de internacionalização.

A escolha da forma de entrada representa uma das decisões mais cruciais que uma empresa tem de tomar na altura de investir num país estrangeiro, uma vez que terá impacto na sua performance e, como tal, é necessário desenvolver uma abordagem correta. A primeira fase passa então por escolher a forma de entrada no novo mercado, sendo que isto implica que se determine o grau de compromisso e risco a serem assumidos (Niñerola & Sanchez-Rebull, 2016). No entanto, a variedade de escolhas é bastante elevada, o que torna esta decisão um pouco mais complicada. Existem dois modos principais de entrada em mercados estrangeiros: *equity modes* e *non-equity*



*modes*. Os *equity modes* compreendem o IDE e, nestes casos, verifica-se que existe um maior compromisso de recursos numa fase inicial, tal como um número mais elevado de desafios externos. Por outro lado, este modo permite que haja uma maior aproximação ao mercado onde estão inseridos. Os *non-equity modes* referem-se às atividades de exportação e aos acordos contratuais. Ao contrário do que acontece nos *equity modes*, os recursos a serem disponibilizados são menores, permitindo haver também uma maior flexibilidade por parte da empresa (Hollender, Zapkau, & Schwens, 2017).

A literatura existente que aborda esta questão foca-se, em grande medida, no nível de controlo que cada modo de entrada dá à empresa, sendo que este controlo tem um grande impacto no futuro da empresa (Anderson & Gatignon, 1986). No entanto, este controlo tem a si associado alguns componentes importantes. Por um lado, a empresa tem que assumir responsabilidades na tomada de decisões e tem que assumir compromissos de recursos. Isto significa que terá algum tipo de risco associado, uma vez que as decisões que irá tomar poderão aumentar a sua exposição em ambientes incertos (Anderson & Gatignon, 1986). Deste modo, o controlo que a empresa detém é um fator importante do risco e do retorno possível. Anderson e Gatignon (1986) referem, então, que modos de controlo elevados podem aumentar tanto o retorno como o risco e, deste modo, o modo de entrada em mercados internacionais pode ser visto como uma troca entre controlo e o custo do compromisso em condições de risco considerável e incerteza. Estes autores identificam também quais modos de entrada requerem maiores ou menores níveis de controlo. Por um lado, quando existem interesses de património dominante, em que a opção de entrada é através de subsidiárias, espera-se que exista um maior nível de controlo. Quando se opta por parcerias ou contratos equilibrados, em que o interesse é equilibrado, espera-se um modo de controlo médio. Um controlo moderado, resultante de um envolvimento diário nas operações e um conhecimento, está associado a *franchising*, *joint ventures* e contratos de exclusividade. E, por último, quando existem interesses difusos os modos de controlo são mais baixos.

A teoria dos custos de transação, que ajuda a determinar a forma de entrada mais eficiente num mercado, combina elementos de organização industrial, teoria organizacional e direito contratual (Anderson & Gatignon, 1986). Esta teoria inclui várias determinantes: tamanho da empresa, experiência internacional, especificidades dos ativos, estabilidade política e distância cultural (Niñerola & Sanchez-Rebull, 2016). Assume-se que o mercado onde se vai entrar tem potencial suficiente para a empresa recuperar a sobrecarga de um modo de entrada de alto controlo (Anderson & Gatignon, 1986).

Koch (2001) identifica também fatores que influenciam o modo de entrada, estando divididos em três categorias. Por um lado, os fatores internos que incluem: o tamanho da empresa e os seus recursos; as atitudes de gestão de risco; as metas de lucro; os alvos da quota de mercado. Por outro lado, os fatores externos são os seguintes: características do ambiente negocial do país, barreiras de mercado, viabilidade da indústria no modo de entrada, popularidade de modos de entrada nos mercados, taxa de crescimento do

mercado, requisitos de gestão de eficiência global. Existem ainda fatores internos e externos, que se referem às competências e capacidades necessárias e/ou disponíveis para cada modo de entrada e a confiança e disponibilidade de informação. Como tal, a decisão associada aos modos de entrada resulta das condições competitivas da indústria, do país, das políticas governamentais, e dos recursos, capacidades e competências da empresa.

Na tabela 1, pode verificar-se a análise comparativa entre os três tipos de modos de entrada, relativamente ao nível de controlo, aspetos financeiros e o fluxo de informação.

*Tabela 1 – Comparação dos modos de entrada*

<b>Modos de entrada/Aspetos avaliados</b>	<b>Exportação</b>	<b>Acordos contratuais</b>	<b>Investimento direto</b>
<b>Nível de controlo das operações</b>	Baixo	Médio (variabilidade relacionada aos termos de contrato estabelecido)	Alto
<b>Aspetos financeiros</b>	Consideráveis investimentos iniciais dependendo da necessidade de adaptação da empresa e possibilidades de retornos variáveis, porém restritos	Baixos investimentos iniciais e possibilidades muito restritas de retornos	Altos investimentos iniciais e potencialização de maiores irrestritos retornos
<b>Fluxo de informação</b>	Entrada de informação do mercado sem grande profundidade	Conhecimento imediato do mercado através de parceiros	Acesso direto a informações de mercado

Fonte: Fischer (2006, p. 351)

### *2.1.3.1 Exportação*

A exportação revela-se uma forma relativamente fácil e rápida de entrar em mercados internacionais porque envolve níveis de risco e compromisso relativamente baixos. Os compromissos e recursos necessários para as atividades de exportação não são tão elevados como noutros modos de entrada. A exportação providencia acesso mais rápido aos mercados internacionais uma vez que as empresas têm a possibilidade de utilizar as suas unidades de produção domésticas para fornecer mercados externos em vez de construir novas unidades de produção. Para além disto, também garante bastante flexibilidade às empresas, uma vez que podem alterar o seu alcance geográfico e ajustar os seus volumes de exportação consoante as suas necessidades (Lu & Beamish, 2006). A contribuição da exportação para o crescimento da empresa pode ser vista através do volume de vendas, uma vez que torna possível que a base de consumidores aumente,

alcançando assim números mais elevados de vendas (Lu & Beamish, 2006). A adicionar a isto, pode ainda ser uma forma de diversificar as suas vendas. Isto significa que a exportação deve ter um impacto positivo na empresa, em termos de lucro. Para além disto, também influencia as empresas de forma indireta através da sua exposição nos mercados internacionais, podendo estas desenvolver novos conhecimentos acerca de diferentes mercados (Lu & Beamish, 2006).

Isto está relacionado com o modelo desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), que refere que a internacionalização é um processo gradual, em que as empresas se vão integrando nos mercados externos e usando o conhecimento que vão obtendo para aumentarem o seu compromisso nesses mercados. Esta abordagem incremental permite que as empresas beneficiem dos efeitos de aprendizagem. E, como tal, a exportação representa uma forma de as empresas iniciarem as suas atividades de internacionalização e de adquirirem conhecimentos acerca dos mercados onde pretendem penetrar antes de se envolverem em outras formas de internacionalização. Estes autores identificam que a falta do conhecimento acerca dos mercados externos, ou resultante de diferenças entre países, representa um obstáculo ao desenvolvimento de operações internacionais. E uma das formas para conseguir ganhar esse conhecimento é através do desenvolvimento de atividades no estrangeiro, de forma a ganhar experiência. A falta de conhecimento existente nos processos de internacionalização pode ser causada pela distância psicológica e, como tal, as empresas dão preferência a mercados mais próximos e limitam o compromisso de recursos utilizando as atividades de exportação (Dominguez & Mayrhofer, 2017). Quando ganham mais experiência, a distância psicológica torna-se menos importante e as empresas começam a alargar-se a mais países.

Dhanaraj e Beamish (2003) desenvolveram um modelo baseado na teoria dos recursos da empresa. Segundo estes autores, as empresas podem alcançar performance superior se explorarem os recursos únicos da empresa: recursos organizacionais, recursos empreendedores e recursos tecnológicos. O modelo foca-se na vantagem competitiva que é gerada com os recursos únicos existentes na empresa. Neste modelo encontram-se as seguintes características: tamanho da empresa, intensidade tecnológica e performance. Uma componente relevante deste modelo é a intensidade de exportação. Os autores referem que esta componente resulta da estratégia de exportação seguida pela empresa e que tem um impacto na performance geral da empresa. Através da intensidade de exportação e da sua diversidade é possível perceber a extensão e nível de internacionalização da empresa. Kneller e Pisu (2010) também dão ênfase à intensidade da exportação, referindo que esta pode ter um papel importante nos benefícios que as empresas obtêm como consequência da exportação. Estes autores identificam também outras variáveis que são também fundamentais ao processo de exportação: experiência, tamanho da empresa, intensidade de investigação e desenvolvimento, indústria, localização (Kneller & Pisu, 2010).

Tendo em conta o tamanho e as características das PME, verifica-se que as exportações são consideradas o modo de entrada mais comum em mercados internacionais por este

tipo de empresas (Mahajar, 2005). Como já foi referido, o tamanho da empresa influencia a performance de exportação (Alvarez, 2004; Kneller & Pisu, 2010). O tamanho, idade e experiência da PME são fatores importantes no que refere à sua vontade e capacidade para internacionalizar: quanto maior a empresa mais tende a internacionalizar; atividades de importação e exportação aumentam quando a empresa tem mais anos de atividade; empresas sem atividade internacional não têm planos de enveredar por atividades de internacionalização no futuro (Comissão Europeia, 2014). Deste modo, as vantagens que são possíveis de obter com atividades de exportação são particularmente importantes para as PME, devido às restrições com que se deparam.

A maioria dos exportadores, tanto os novos como os já estabelecidos, apresentam benefícios à sua performance ou mudanças no seu comportamento, que atribuem diretamente às suas decisões de exportação (Kneller & Pisu, 2010).

#### 2.1.3.2 *Modos Contratuais*

Neste modo de entrada, incluem-se diferentes formas que envolvem a cooperação entre empresas que detêm um desejo de internacionalizar e unidades económicas no país de destino (Costa & Lorga, 2003).

- Licenciamento: existe uma cedência de direitos de utilização de uma tecnologia em determinada área geográfica e durante um período de tempo. Pode englobar patentes, fórmulas, designs, entre outros.
- Franchising: envolve uma licença que se destina à exploração de determinado produto, serviço, marca ou tecnologia, em que existe um franchisado e um franchisor. O franchisado é aquele que adquire essa licença, fornecida pelo franchisor.
- Alianças estratégicas: envolvem parcerias entre diversas empresas com um objetivo comum.

As medidas contratuais, permitem que exista uma inserção nos mercados internacionais com um risco reduzido e que esta seja feita de forma mais rápida. No caso do licenciamento, torna-se possível ganhar conhecimento sobre o funcionamento do mercado e realizar alguns contactos de forma a criarem-se possíveis parceiros. Em termos do franchising, a utilização de um método standardizado torna também mais fácil a entrada em novos mercados. Para além disto, o conhecimento do franchisor do mercado local, pode representar uma vantagem de negócio. No caso das alianças estratégicas, é possível obter conhecimento através dos parceiros e poder aplicá-los nos seus negócios. Para além disto, existe ainda a vantagem de se partilharem os riscos associados a estes investimentos, dando uma maior margem de manobra às empresas.

No entanto, existem algumas desvantagens associadas a estes modos de entrada. Por um lado, não garantem tanto controlo dos negócios como acontece no IDE. Por outro lado, podem existir também problemas de coordenação entre as partes, mais especificamente no caso das alianças estratégicas. Aqui, podem ainda existir conflitos com os parceiros ou alguns problemas de gestão devido à existência de um controlo parcial por parte das empresas envolvidas (Costa & Lorga, 2003).

Para além destas três tipologias, ainda podemos identificar os contratos de gestão, contratos de fornecimento de projetos chave-na-mão, contratos de prestação de assistência técnica e contratos de prestação de serviços de engenharia.

### *2.1.3.3 Investimento Direto Estrangeiro*

O IDE pode ser realizado em duas principais formas: a aquisição e a criação de uma nova unidade. Aqui estão inseridos os investimentos que uma empresa faz relativamente a um estabelecimento mais permanente em determinado país estrangeiro. No IDE, existe um forte envolvimento na gestão e controlo da empresa, envolvendo assim um elevado grau de comprometimento e de investimento de recursos (Costa & Lorga, 2003).

A escolha das empresas por este modo de entrada, prende-se com a necessidade de expandir o seu negócio e aumentar as suas vendas, mas também para adquirir novos recursos. Para além disto, procuram também alcançar novos consumidores e novos parceiros comerciais.

Ao investir em mercados estrangeiros e internalizar os mercados para troca de ativos proprietários, o IDE permite que a empresa diminua riscos relacionados com as transações. Aumenta também a base de consumidores através da entrada em novos mercados, permitindo que a empresa alcance maiores volumes de produção e crescimento. O IDE também dá oportunidade às empresas de obter conhecimento acerca dos países de destino, permitindo o acesso a vantagens no próprio local. Como tal, o IDE tem efeitos no crescimento devido à expansão de mercados e maiores números de vendas, mas também tem outro efeito no crescimento associado ao desenvolvimento de conhecimento e competências que podem resultar em maior competitividade e para um crescimento sustentável da empresa (Lu & Beamish, 2006). Para além disto, este modo de entrada também garante uma maior flexibilidade à empresa e uma maior capacidade de adaptação (Fischer, 2006). A adicionar a isto, é possível ainda concluir que o IDE representa um maior potencial de retornos financeiros, relativamente aos outros modos de entrada.

No entanto, este modo de entrada representa uma maior complexidade e maiores riscos, no sentido em que é necessário fazer um investimento inicial mais significativo (Fischer, 2006) e também existe uma maior competição com as empresas locais que detêm mais conhecimento do mercado (Lu & Beamish, 2006). Este investimento é ainda maior quando se cria uma subsidiária na sua totalidade, resultando em custos bastante elevados para a empresa. No caso das aquisições, é necessário que as empresas tenham que se enquadrar nos negócios existentes e em operações já em atividade.

### **2.1.4 Barreiras**

Aquando das atividades de internacionalização, as empresas deparam-se com um conjunto de desafios e barreiras, que podem ser motivacionais, informacionais e operacionais (Spence & Crick, 2004). As barreiras motivacionais referem-se às incertezas que as empresas têm relativamente à exportação, ao risco de negociar no

estrangeiro e à falta de motivação suficiente. As barreiras informacionais estão relacionadas com a falta de conhecimento e informação disponível sobre os mercados externos. As barreiras operacionais compreendem a falta de recursos financeiros e a falta de recursos humanos qualificados (Durmuşoğlu et al., 2012). Niñerola e Sanchez-Rebull (2016) também identificam a competição do mercado e as barreiras idiomáticas e/ou culturais. Estas barreiras acabam por desencorajar as empresas a entrar em mercados internacionais, o que faz com que acabem por não aproveitar as oportunidades existentes nos mercados externos. Simpson e Kujawa (1974) identificam alguns fatores que podem influenciar a iniciação da atividades de internacionalização: percepção de risco, nível de educação, barreiras de comunicação, percepção de lucro e percepção dos custos.

Um dos constrangimentos da exportação está relacionado com as barreiras ao comércio internacional, que podem resultar num aumento dos custos dos produtos. As principais razões para utilização de barreiras desta natureza é encorajar a produção local, tornando mais difícil que atores estrangeiros consigam ganhar vantagem competitiva (Rugman & Collinson, 2006). Outras das razões que podem ser identificadas são: proteção de empregos locais; encorajar a produção local e, assim, diminuir a importação; proteger as novas indústrias; reduzir a dependência em fornecedores estrangeiros; reduzir problemas da balança de pagamentos (Rugman & Collinson, 2006). Para além disto, os custos de transporte também podem ser um impedimento às exportações, se acarretarem muitos custos à empresa.

Weiss et al. (2011) referem ainda que a experiência das empresas também tem influência nas barreiras com que estas se deparam, sendo que empresas com diferente experiência têm diferentes tipos de barreiras. É certo que estas barreiras afetam as empresas de maneira diferente, tendo em conta as suas características específicas (Volpe Martincus, Carballo, & García, 2010). Empresas de maiores dimensões dispõem de maiores recursos e conhecimentos para enfrentar os desafios que lhes são apresentados. Deste modo, as PME, devido às suas características, enfrentam obstáculos particulares quando entram nos mercados globais. E, como tal, acabam por ter maiores dificuldades na penetração em mercados internacionais. Algumas das dificuldades identificadas pelas PME são o acesso a informação acerca de mercados, localização de possíveis consumidores e acesso aos parceiros certos, estar em conformidade com leis estrangeiras, proteger propriedade intelectual, gerir transferência de tecnologia. Segundo um relatório da Comissão Europeia (2014, p. 14) estas são as principais barreiras identificadas pelas PME:

1. Capital insuficiente para financiar exportações;
2. Dificuldade em identificar oportunidades de negócio;
3. Informação insuficiente para analisar/localizar mercados;
4. Incapacidade de contactar clientes potenciais;
5. Dificuldade em obter representação internacional;
6. Falta de tempo da gestão em lidar com o processo de internacionalização;
7. Falta de pessoal ou pessoal inexperiente.

De forma a ultrapassar estas barreiras, é importante que as empresas reconheçam as suas dificuldades e procurem alternativas. Uma destas alternativas passa por programas de promoção de exportação. Estes programas ajudam as empresas nas suas atividades de exportação, dando-lhes a possibilidade de ultrapassar algumas das barreiras que enfrentam (Jalali, 2012). Tendo em conta que as PME acabam por ser mais afetadas por algumas das barreiras referidas, muitos destes programas encontram-se mais direcionados para empresas de pequena e média dimensão, que necessitam de apoio para ultrapassar essas barreiras à internacionalização.

*Tabela 2 – Barreiras à internacionalização*

<b>Barreiras Internas</b>	
<b>Informacionais</b>	Dificuldade em obter dados ou identificar oportunidades de negócios internacionais
<b>Funcionais</b>	Pouca disponibilidade da gestão, pessoal inadequado e falta de capital
<b>Marketing</b>	Adaptação do design/estilo do produto; alcançar os standards de qualidade e os requisitos em termos de embalagem/rotulagem; oferta de serviço pós-venda; oferta de preços satisfatórios; complexidade dos canais de distribuição estrangeiros; obtenção de representação internacional de confiança; custos de transporte
<b>Barreiras Externas</b>	
<b>Processuais</b>	Desconhecimento de procedimentos de exportação; recebimento de pagamentos no estrangeiro muito lenta; comunicação problemática com clientes internacionais
<b>Governamentais</b>	Falta de assistência/incentivos governamentais; leis e regulações desfavoráveis
<b>Operacionais</b>	Diferentes atitudes/hábitos dos consumidores estrangeiros; forte competição nos mercados internacionais
<b>Ambientais</b>	Deterioração das condições económicas no estrangeiro; riscos cambiais; instabilidade política; diferenças culturais

Fonte: adaptado de Uner, Kocak, Cavusgil, & Cavusgil (2013, p. 804)

## **2.2 Apoios à Internacionalização**

Tendo em conta que as atividades de exportação representam um papel importante na prosperidade económica de um país, na medida em que permite que tenham sucesso na competição em mercados internacionais e que mantenham uma balança comercial favorável, verifica-se que os governos desempenham um papel relevante na estimulação de atividades de internacionalização das empresas nacionais (Ahmed, Mohamed,

Johnson, & Meng, 2002; Shamsuddoha, Ali, & Ndubisi, 2009). A ajuda com a internacionalização tem como objetivo criar capacidades dentro das PME, com acesso a apoios individuais e acesso a formação e a serviços de consultoria (Comissão Europeia, 2014).

Sendo que a exportação é uma forma de reforçar o mercado doméstico, através da criação de economias de escala, diversificação de mercados e de promover a estabilidade da empresa (Ahmed et al., 2002; Weiss et al., 2011), têm surgido cada vez mais apoios para as empresas enveredarem por atividades de exportação. Este tipo de apoios pode ser concretizado através da realização de programas de promoção da exportação.

### **2.2.1 Diplomacia**

A diplomacia está relacionada com as questões globais e é confrontada com diferentes objetivos. As funções diplomáticas passam pela representação, informação, publicidade e negociação. Tendo em conta que a diplomacia abrange diferentes áreas, é importante olhar para a política externa e pela promoção dos interesses nacionais no estrangeiro.

Deste modo, podemos focar-nos na diplomacia económica, que é «(...) entendida como a atividade desenvolvida pelo Estado e seus institutos públicos fora do território nacional, no sentido de obter os contributos indispensáveis à aceleração do crescimento económico, à criação de um clima favorável à inovação e à tecnologia, bem como à criação de novos mercados e à geração de emprego de qualidade em Portugal.» Resolução do Conselho de Ministros n.º 152/2006 (Diário da República, 1.ª série—N.º 216—9 de Novembro de 2006). A diplomacia económica estabelece-se, então, entre Estados ou no âmbito de organizações internacionais, tendo como objetivo principal a contribuição para um desenvolvimento económico nacional.

Os principais campos de atuação da diplomacia económica são: comércio externo, desenvolvimento científico e tecnológico, inovação, turismo, meio ambiente, infraestruturas, mercado laboral e dimensão cultural.

Verifica-se que nos últimos anos têm surgido novas dinâmicas associadas à diplomacia económica, como é o caso da política externa e a estratégia de internacionalização das empresas. A importância das relações económicas internacionais fez com que se incluíssem objetivos comerciais nas ações diplomáticas e que se desenvolvessem novas estruturas (AICEP, ICEX, EFTA, etc.). Os principais objetivos eram facilitar a expansão da economia portuguesa através da presença internacional, o que implica uma ligação ao mundo empresarial. É através desta ligação que se começa também a dar prioridade aos problemas das empresas nos mercados externos e aos seus investimentos realizados fora do país (Cruz, 2005). Neste ponto, podemos perceber que existe uma vertente competitiva da diplomacia económica, sendo que esta tem objetivos económicos, mas também comerciais, através do apoio da internacionalização de empresas ou da captação de IDE.



Olhando para a perspectiva comercial da diplomacia, podemos compreender que esta combina o interesse tanto dos governos como das empresas, através da identificação de novas oportunidades de investimento e novos mercados (Ruël & Visser, 2014). Os objetivos passam pelo aumento das trocas comerciais e dos fluxos de exportação, pelo aumento da competitividade das empresas, pela criação de empregos e pela melhoria da economia nacional (Ruël & Visser, 2014).

*A diplomacia comercial é uma ferramenta valiosa a serviço da promoção de interesses e da geração de riquezas. O objetivo da diplomacia comercial (...) pode ser definido como o de criação de condições e prospeção de oportunidades para que o comércio internacional sirva ao projeto de desenvolvimento do país (Patriota, 2012).*

Com o aumento das atividades de internacionalização das empresas verificou-se a necessidade de estas se coordenarem com os governos locais e com entidades regionais.

As atividades associadas à diplomacia comercial passam pela promoção das exportações e missões comerciais. Estas atividades têm como objetivo a aquisição de informação e a pesquisa de mercado, a criação de contactos no estrangeiro e a promoção de produtos/serviços das empresas (Ruël, Lee, & Visser, 2013). Para além disto, a diplomacia também desempenha as seguintes funções no contexto das trocas comerciais: estabelecimento de regras de forma a que todas as partes envolvidas conduzam as suas atividades comerciais de forma ordenada, e aumentar ou reestruturar as relações de troca (Barston, 1992).

### **2.2.2 Promoção das Exportações**

Os programas de promoção de exportação ajudam as empresas a focarem-se nas suas estratégias de exportação e, desta forma, melhorarem a sua performance (Shamsuddoha et al., 2009). Esta influência pode ser também indireta na medida em que contribui para que as empresas ganhem novas competências e conhecimento. Estes programas são ainda uma forma de dar resposta às barreiras enfrentadas pelas empresas. Uma componente importante destes programas é motivar as empresas a exportar e a desenvolver uma atitude positiva perante as atividades de exportação, aumentando o seu nível de compromisso (Shamsuddoha et al., 2009). A adicionar a isto, o objetivo destes programas passa também por procurar melhorar a performance de exportação da empresa, através das suas competências, recursos e estratégias e melhorar a competitividade internacional das empresas (Alvarez, 2004). Desta forma, procura-se apoiar as empresas a penetrar os mercados de exportação (Ahmed et al., 2002) e melhorar a sua performance (Lages & Montgomery, 2005).

A tentativa de melhorar a competência internacional das PME representa uma faceta importante destes programas, na medida em que é possível oferecer uma assistência específica a estas empresas para darem início às suas atividades de internacionalização, em particular quando fazem avaliações de mercados e no desenvolvimento de contactos com clientes (Seringhaus, 1987a). Para além das empresas melhorarem a sua competitividade internacional, estes programas também lhes dão a oportunidade de

melhorarem os seus recursos em termos de conhecimento e informação disponíveis. Como tal, a criação de agências de promoção de exportações é considerada um instrumento crucial para dar impulso às exportações das PME.

Os programas de promoção de exportação baseiam-se, então, no apoio oferecido por parte dos governos nacionais, União Europeia e associações comerciais que procuram melhorar a atividade exportadora da empresa (Lages & Montgomery, 2005). Como já foi referido, os objetivos destes programas são aumentar o nível de exportação, melhorar a balança comercial do país e aumentar a probabilidade de sobrevivência da empresa no mercado, tornando-a mais competitiva (Spence, 1999).

Estes programas podem ser bastante diversificados consoante a empresa e outros fatores relevantes à sua exportação. As organizações de promoção da exportação oferecem um conjunto de serviços desde o aconselhamento ao processo de exportação até ao patrocínio na participação em missões comerciais e feiras. Informação acerca da exportação e oportunidades em mercados externos, formação sobre o processo de exportação, coordenação de feiras e missões comerciais, e organização de reuniões com potenciais clientes são algumas das atividades de promoção de exportação (Volpe Martincus & Carballo, 2010). Lederman et al. (2006) apresentam também um conjunto de categorias dos serviços oferecidos por estes programas:

1. Construção da imagem do país (publicidade, eventos promocionais);
2. Serviços de apoio à exportação (formação, assistência técnica, criação de capacidades, informação sobre logística, preços);
3. Marketing (feiras, missões comerciais);
4. Pesquisa de mercado.

Em mercados cada vez mais competitivos, a possibilidade de ter acesso a recursos externos à empresa é uma forma das empresas aumentarem as vendas, expandirem para novos mercados, conhecerem novos parceiros e criarem vantagem competitiva (Wilkinson & Brouthers, 2006). É por isto que as empresas procuram ajuda em identificar mercados para exportação e também para promover os seus bens e serviços (Ahmed et al., 2002).

O conhecimento acerca da exportação e da sua forma de funcionamento é algo que deve ser considerado pelas empresas que desejem enveredar por este método, uma vez que é relevante para que os resultados destas atividades sejam positivos. Para além disto, ter conhecimento dos mercados onde irá operar, em termos de infraestruturas, comportamentos dos consumidores e ambiente, é também necessário para a empresa. A promoção da exportação apresenta-se, então, como uma forma de facilitar a aquisição deste conhecimento (Shamsuddoha et al., 2009). A informação obtida acerca das condições de mercado ajuda as empresas a decidir se entram ou não no mercado em questão (Lederman, Olarreaga, & Zavala, 2015).

A influência deste tipo de apoio nas relações das PME também é importante de notar. Segundo Haddoud, Jones e Newbery (2017), diferentes tipos de apoio têm uma influência diferente na melhoria das relações das PME. A participação em feiras e

missões comerciais é uma forma de estabelecer relações e conhecer possíveis compradores, criando redes de contacto. Para as empresas que já tenham mais experiência é uma forma de manterem as relações já estabelecidas. Haddoud et al. (2017) mostram que os programas de promoção da exportação afetam a qualidade das relações das PME, tanto a nível local como internacional, permitindo que as empresas beneficiem dos recursos relacionais. Estes autores referem que as relações com clientes internacionais têm um impacto positivo na performance da exportação.

Segundo Volpe Martincus e Carballo (2010), as empresas que recebem simultaneamente aconselhamento, participam em feiras e missões comerciais, e têm suporte na criação de reuniões comerciais, têm maior crescimento do que aquelas que apenas optam por uma destas atividades. Programas que articulem várias atividades de suporte e que forneçam um acompanhamento integral às empresas, são mais prováveis de ter maiores efeitos na performance de exportação das empresas.

De forma a avaliar este tipo de programas, têm vindo a ser desenvolvidos alguns métodos por vários autores. Procura-se avaliar a performance das empresas resultante das atividades de exportação, de forma a entender se existe uma relação positiva entre a exportação e a performance da empresa.

Freixanet (2012) faz referência a alguns indicadores que podem ser utilizados para avaliar os programas de promoção de exportação: volume de exportação, tamanho da exportação (número de trabalhadores a operar na área dos negócios internacionais), existência de subsidiárias e produção no estrangeiro. Já Kim-Soon et al. (2016) referem os anos de exportação, a percentagem de produtos exportados e o número de países onde as empresas exportam os seus produtos. Weiss et al. (2011) acrescentam ainda o tipo de atividade de promoção e a etapa de internacionalização.

Relativamente à etapa de internacionalização, Ahmed et al. (2002) apresentam a seguinte classificação: (a) não exportador; (b) novo exportador; (c) exportador em expansão; (d) exportador em continuação (Ahmed et al., 2002). Devido às diferenças existentes em cada uma destas etapas, é normal que as necessidades das empresas sejam distintas em cada uma delas (Weiss et al., 2011). O não exportador necessita de conhecer oportunidades; o novo exportador necessita de determinar a viabilidade da exportação; o exportador em expansão necessita de selecionar o melhor mercado e modo de entrada; e o exportador em continuação necessita de melhorar as operações já existentes (Ahmed et al., 2002).

Weiss et al. (2011) referem que são as empresas com mais experiência de internacionalização que retiram maiores oportunidades destes programas, utilizando-os para um maior número de produtos e para chegarem a um maior número de mercados. As empresas com menos experiência acabam por obter maiores níveis de conhecimento acerca dos mercados internacionais. À medida que as empresas progredem nos seus processos de internacionalização, planeiam de forma mais cuidada a sua internacionalização e obtêm melhores resultados económicos e uma maior diversificação de mercado (Haddoud et al., 2017). Simpson e Kujawa (1974) referem

ainda que a experiência com exportação reduz a percepção de risco e aumenta a percepção de lucro. Um dos fatores que pode influenciar o desempenho das atividades de exportação é o nível de compromisso que existe na exportação. Isto está também relacionado com a experiência anterior da empresa, em termos dos níveis de exportação, os países para onde exporta e o número de produtos vendidos no estrangeiro (Volpe Martincus & Carballo, 2010).

Desta forma, tanto a empresa como a agência de promoção da exportação devem compreender a natureza das necessidades das empresas de forma a melhorar a informação e conhecimento disponível (Seringhaus, 1987a). Para além disto, a promoção da exportação funciona como uma forma de complementar as forças e competências da empresa, em termos de produto, gestão e recursos, não devendo ser uma substituição de uma gestão fraca, produtos não apelativos ou programas de marketing sem financiamento suficiente (Seringhaus, 1987a).

Vários autores identificam que os programas de promoção de exportação têm um impacto positivo nas exportações das empresas (Lederman et al., 2015; Mahajar, 2005; Weiss et al., 2011). Ou seja, estas ações de promoção de exportação estão associadas a um crescimento das exportações e do número de países em que atuam (Volpe Martincus et al., 2010). Programas de promoção de exportação têm efeito na performance de exportação (HosJalali, 2012), facilitando também a aprendizagem organizacional (Durmuşoğlu et al., 2012). Mahajar (2005) identificam alguns benefícios destes programas: aumento das vendas, penetração em novo mercado externo, aumento da produção, aquisição de novos clientes estrangeiros, melhoria do produto, melhoria do processo de exportação e melhoria da rede de contactos internacional. No entanto, nem todos os autores consideram que haja uma relação positiva, como é o caso de Lages e Montgomery (2005) que concluem que os efeitos da promoção da exportação na performance de exportação não são significativos.

Estas diferenças na performance de exportação das PME podem ser explicadas por alguns fatores (Alvarez, 2004): inovação tecnológica, gestão dos negócios internacionais, percepções dos gestores acerca da exportação. A experiência internacional dos gestores (Lages & Montgomery, 2005) e a sua orientação para a exportação também influencia a eficácia dos programas de promoção de exportação e o envolvimento neste tipo de atividades (Spence & Crick, 2004).

#### 2.2.2.1 *Missões Comerciais*

A entrada em mercados externos requer que a empresa detenha a informação e conhecimentos necessários acerca desses mercados. Como tal, é relevante que a empresa procure obter este conhecimento da melhor forma possível e uma das ações que pode ser tomada para esse efeito é a participação em missões comerciais. As missões comerciais “*são uma ferramenta de exportação potencialmente útil*”<sup>2</sup> (Seringhaus, 1987b, p. 249) e são utilizadas como uma forma de diplomacia comercial (Mercier, 2007).

---

<sup>2</sup> “*are a potentially useful export tool*”

De forma a facilitar a sua entrada em mercados mais remotos, muitas empresas participam em missões comerciais. Representam uma forma de desenvolver as suas atividades no estrangeiro, através da obtenção de experiência nos mercados-alvo e do estabelecimento de uma rede de contactos (Spence, 1999). Desta forma, as empresas que participam nestas missões, ganham conhecimento acerca de mercados externos, experiência nesses mercados e têm também a oportunidade para recolherem informação relevante acerca de potenciais clientes (Spence & Crick, 2004). Tendo em conta que as missões comerciais podem ser relevantes sobretudo para empresas sem experiência prévia nas atividades de exportação ou nos mercados-alvo, podem ser uma forma de obter informações de participantes com mais experiência e estabelecer uma rede de contactos inicial (Wilkinson & Brouthers, 2006).

Para além de serem uma fonte de informação e aprendizagem, as missões comerciais podem também funcionar como uma forma de entrar em determinado mercado, ou seja, podem ser um facilitador da entrada em mercados externos. Isto pode acontecer através do estabelecimento de uma rede de contactos e através da exclusão de algumas barreiras que possam existir ao entrar nesses mercados (Seringhaus, 1989).

Spence e Crick (2004) identificam algumas competências ou informação acerca dos mercados que as empresas podem obter através da participação em missões comerciais. Essas referem-se à cultura do mercado, à competição existente no mercado, às formas de procurar oportunidades no mercado e também à rapidez com que devem entrar no mercado. Para além disto, os participantes destas missões também identificam alguns benefícios que podem alcançar, em termos financeiros, de prestígio, credibilidade e visibilidade e do apoio de membros do grupo.

A participação em missões comerciais permite que as empresas obtenham uma compreensão e orientação mais vasta da entrada em mercados externos, facilitando todo o processo de internacionalização. Isto acaba por ser benéfico comparando com empresas que decidem enveredar por atividades internacionais de forma independente, não dispondo assim do apoio e da assistência obtida neste tipo de atividades.

Deste modo, pode-se concluir que as missões comerciais acabam por tornar-se bastante positivas para as empresas e para as suas atividades de exportação, na medida em que conseguem obter conhecimento acerca dos mercados onde têm intenções de atuar, tal como têm o potencial para gerar mais eficiência e eficácia nas atividades de internacionalização (Seringhaus, 1989).

### **2.2.3 O Caso Português**

#### *2.2.3.1 AICEP*

Resulta da fusão da Agência Portuguesa para o Investimento (API) e do Instituto do Comércio Externo de Portugal (ICEP) e tem como objetivo contribuir para a competitividade da economia portuguesa, através do desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo, contribuindo para a globalização da economia portuguesa.

A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) dispõe de um conjunto de produtos e serviços destinados à promoção da internacionalização das empresas portuguesas. Esses produtos e serviços passam por ações de internacionalização, aconselhamento, acordos internacionais, promoção do investimento, incentivos, oportunidades de negócio, informação empresarial, instrumentos financeiros, informação de mercados, comunicação, estatísticas e estágios.

No âmbito dos incentivos, estão incluídos os instrumentos financeiros que podem ser utilizados pelas empresas aquando do seu processo de internacionalização:

1. Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN);
2. Linhas de crédito;
3. Seguros de créditos;
4. Garantia mútua;
5. Capital de risco/SCR;
6. Financiamentos, garantias e capital de risco - SOFID;
7. Financiamentos multilaterais;
8. Protocolos de colaboração com bancos.

No âmbito do QREN, a AICEP funciona como organismo intermédio, fazendo o acompanhamento dos projetos de internacionalização que são apresentados pelas empresas. As funções da AICEP passam pela análise dos projetos candidatos e a interlocução com o beneficiário.

#### *2.2.3.2 Quadro de Referência Estratégico Nacional*

Até ao ano de 2007, a economia portuguesa apresentava um modelo de desenvolvimento com diversos problemas de sustentabilidade. O grau de abertura da economia ao exterior era insuficiente e o tecido empresarial estava focado no mercado interno (Agência para o Desenvolvimento e Coesão, 2016). Para além disto, Portugal deparava-se com uma situação de crise, que resultou com o acumular de desequilíbrios estruturais, económicos e demográficos. Estas fragilidades tornaram-se mais visíveis com a adesão à zona euro, com a intensificação do processo de globalização e com o aparecimento de novos mercados concorrentes. Isto reflete-se em baixos níveis de competências do capital humano, investimento limitado em investigação e inovação, estratégias empresariais assentes em modelos de negócio pouco avançados, estrutura empresarial fragilizada, constrangimentos no acesso ao financiamento por parte das empresas (Agência para o Desenvolvimento e Coesão, 2016).

O QREN surge, então, com o objetivo de qualificar estrategicamente os cidadãos portugueses, promover o desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial (QREN, 2010b). Durante o período de 2007-2013 permitiu que fossem desenvolvidas as políticas comunitárias de coesão económica e social em Portugal. A execução do QREN era acompanhada pelas seguintes orientações: reforço das dotações destinadas à Qualificação dos Recursos Humanos, reforço dos financiamentos dirigidos à Promoção do Crescimento Sustentado da Economia Portuguesa e reforço da

relevância financeira dos Programas Operacionais Regionais do Continente (QREN, 2010b).

Podem ser identificadas as seguintes prioridades estratégicas estabelecidas para o QREN: promover a qualificação dos portugueses, promover o crescimento sustentado, garantir a coesão social, assegurar a qualificação do território e aumentar a eficiência da governação (Ministério do Ambiente, 2007).

Este programa estava organizado em três Agendas Operacionais Temáticas que consagravam as orientações e princípios na organização operacional do QREN (QREN, 2010b): Agenda Operacional para o Potencial Humano; Agenda Operacional para os Fatores de Competitividade; Agenda Operacional para a Valorização do Território.

A aplicação dos Fundos Comunitários para o período 2007-2013 regia-se por três orientações principais: reforçar as dotações destinadas à qualificação dos recursos humanos, reforçar os financiamentos destinados à promoção do crescimento sustentado da economia portuguesa e reforçar a relevância financeira dos programas operacionais regionais do continente (Ministério do Ambiente, 2007).

Durante o período de execução do QREN, foram aprovadas 59.942 operações (QREN, 2010a).

O programa operacional para os fatores de competitividade:

*(...) visa estimular a qualificação do tecido produtivo, por via da inovação, do desenvolvimento tecnológico e do estímulo do empreendedorismo, bem como da melhoria das diversas componentes da envolvente da atividade empresarial, com relevo para a redução dos custos públicos de contexto (QREN, 2010b).*

Deste modo, os principais objetivos deste programa operacional eram de estimular a inovação e o desenvolvimento científico e tecnológico, incentivar a modernização e internacionalização das empresas, promover a atratividade do investimento direto estrangeiro, promover a eficiência e qualidade das instituições públicas (Ministério do Ambiente, 2007).

A sua intervenção inclui sobretudo estímulos à produção de conhecimento e desenvolvimento tecnológico, incentivos à inovação do modelo empresarial, ações coletivas de desenvolvimento empresarial, estímulo ao desenvolvimento da sociedade da informação, redes e infraestruturas de apoio à competitividade regional e ações de valorização económica dos territórios menos competitivos (Ministério do Ambiente, 2007).

Os incentivos à inovação e renovação do modelo empresarial centravam-se sobretudo em ajustamentos de forma a qualificar, diferenciar, diversificar e inovar a produção de bens e serviços. Mais especificamente, procurava-se incentivar as empresas a orientarem as suas atividades para mercados internacionais, de forma a incluírem segmentos mais competitivos e diferenciados. Isto seria uma forma de qualificar as

PME, através do seu crescimento e aumento de produtividade (Ministério do Ambiente, 2007).

Até ao final de 2014, foram apoiadas 13.252 empresas no âmbito dos sistemas de incentivos, para a realização de investimentos no valor total de 11,3 mil milhões de euros. Os apoios concedidos a PME representam 70% do total dos apoios concedidos nos sistemas de incentivo à inovação, qualificação e internacionalização de PME. Das 13.252 empresas apoiadas, 2.148 são empresas em início de atividade, das quais predominam as micro e pequenas empresas (Agência para o Desenvolvimento e Coesão, 2016).

*Tabela 3 – QREN Indicadores Realização Física (Fatores de Competitividade)*

	<b>Empresas beneficiárias de ajudas diretas ao investimento (n.º)</b>	<b>Investimento total previsto os projetos de apoio a empresas (milhões de euros)</b>	<b>Investimento elegível previsto nos projetos de apoio a empresas (milhões de euros)</b>
<b>PO Fatores de Competitividade</b>	12062	9.270€	7.951€

Fonte: Agência para o Desenvolvimento e Coesão (2016)

O sistema de incentivos “Qualificação e Internacionalização de PME” procura apoiar em fatores determinantes de desempenho e para a competitividade das empresas: competências para internacionalização, qualidade e design, introdução de tecnologias de informação e comunicação, eficiência energética, modelos de organização e gestão (Agência para o Desenvolvimento e Coesão, 2016). Estes incentivos estão direcionados para a intervenção nas PME, com o objetivo de as inovar, modernizar e internacionalizar (COMPETE, 2011).

Este sistema de incentivos compreende uma série de tipologias de investimento, sendo que uma delas se refere à internacionalização. Neste caso, os investimentos são fornecidos com o objetivo de se desenvolverem as seguintes atividades: aumentar o conhecimento de mercados, expandir e promover internacionalmente as marcas, fazer prospeção e ter presença em mercados internacionais (COMPETE, 2011). Nesta tipologia, o apoio inclui as seguintes atividades:

1. Ações de prospeção e presença em mercados externos: prospeção de mercados, participação em concursos internacionais, participação em certames internacionais nos mercados externos, ações de promoção e contacto direto com a procura internacional;
2. Ações de promoção e marketing internacional: conceção e elaboração de material promocional e informativo e conceção de programas de marketing internacional.

Foram apoiados 6.744 projetos, com 1,5 mil milhões de euros de investimento total. 70% do investimento do investimento realizado destinou-se à capacitação das empresas



para a internacionalização: promoção internacional, prospeção e conhecimento de novos mercados (Agência para o Desenvolvimento e Coesão, 2016).

O QREN deu um impulso à alteração do perfil de especialização da economia portuguesa, ao ter contribuído para o aumento do número de empresas com atividades de inovação e internacionalização. Os apoios diretos às empresas para a inovação, qualificação empresarial e internacionalização, representam então uma nova dinâmica de crescimento (Agência para o Desenvolvimento e Coesão, 2016).

### 2.3. Consultoria

A consultoria apresenta-se como um serviço profissional ou método para providenciar aconselhamento e ajuda. Este serviço pode representar apoio a empresas e gestores na tentativa de melhorar as suas práticas; transferência de conhecimento necessário para as empresas gerirem as suas operações (Kubr, 2002). As consultoras são, então, utilizadas com o objetivo de obter aconselhamento e aquisição de conhecimento (Kakabadse, Louchart, & Kakabadse, 2006). Este aconselhamento e conhecimento, pode ser desenvolvido em diferentes áreas de negócio (United Nations, 2002):

- Contabilidade e auditoria;
- Consultoria de gestão;
- Engenharia;
- Aconselhamento legal.

O facto das empresas de consultoria desempenharem vários papéis faz com que existam vários serviços a serem disponibilizados às empresas (Kakabadse et al., 2006).

Segundo Greiner e Metzger (1983), a consultoria de gestão pode ser definida como:

*Um serviço de consultoria adquirido por e fornecido a organizações por pessoas especialmente formadas e qualificadas que apoiam, de forma objetiva e independente, a organização cliente a identificar problemas de gestão, analisar esses problemas, recomendar soluções para esses problemas, e ajudar, quando solicitados, na implementação de soluções<sup>3</sup> (citado em United Nations, 2002, p. 47).*

A consultoria de gestão pode ser identificada como um bem precíval e intangível, com alto nível de incerteza relativamente ao valor do trabalho de consultoria (Amorim & Kipping, 1999).

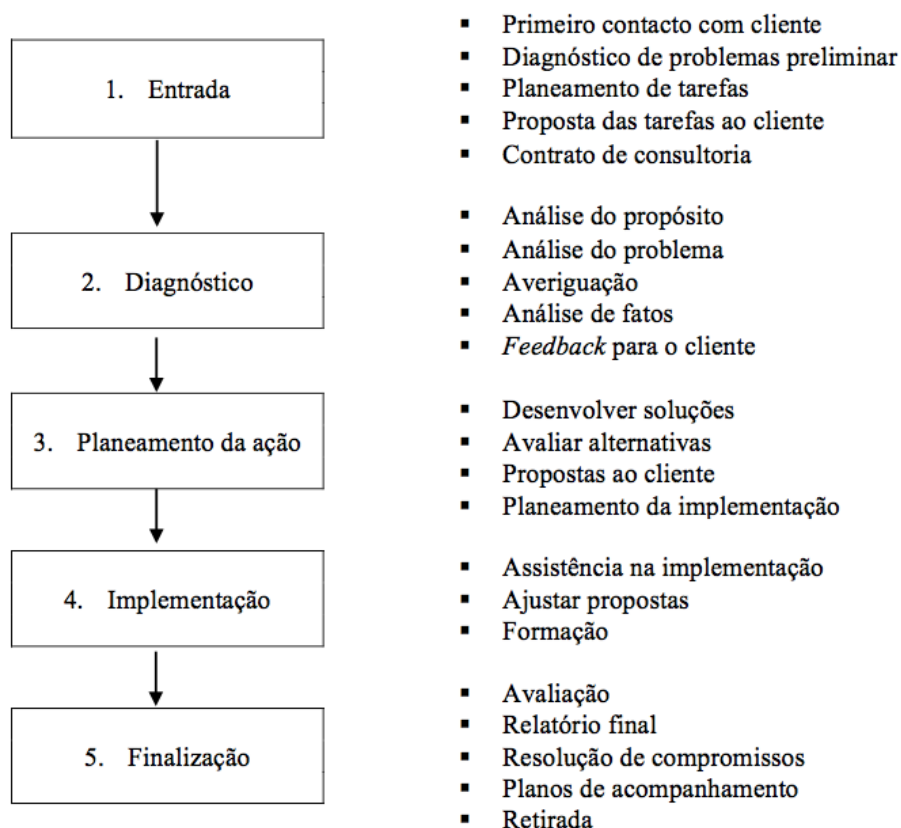
A procura dos serviços de consultoria surge devido a diferentes fatores. Por um lado, as empresas podem estar a passar por um período de incerteza organizacional que as leva a recorrer a apoio externo (Kakabadse et al., 2006). Por outro lado, as consultoras funcionam como organizações que realizam transferência de conhecimento, levando a

---

<sup>3</sup> “An advisory service contracted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify management problems, analyze such problems, recommend solutions to those problems, and help, when requested, in the implementation of solutions.”

que exista uma aprendizagem organizacional na empresa requerente destes serviços. Os principais objetivos dos clientes quando recorrem a serviços de consultoria são os seguintes: alcançar objetivos organizacionais, resolver problemas, identificar novas oportunidades, melhorar a aprendizagem e implementar mudanças (Kubr, 2002).

*Ilustração 1 – Fases do processo de consultoria*



Fonte: Kubr (2002, p. 21)

O trabalho desenvolvido pelas consultoras de gestão procura, então, dar resposta aos problemas ou dificuldades apresentadas pelas empresas. Para tal, são seguidos alguns passos que representam o processo de consultoria. Este processo pode variar consoante as necessidades do cliente e o tipo de serviço por ele requerido. No entanto, Kubr (2002) apresenta um modelo com cinco fases (Ilustração 1) que compreende a fase de entrada, diagnóstico, planeamento da ação, implementação e finalização. Na fase de entrada, existe um primeiro contacto com o cliente, identificam-se os problemas e inicia-se o planeamento e preparação das fases seguintes. Na fase seguinte, de diagnóstico, existe a necessidade de analisar o problema com maior detalhe e estruturar as atividades a serem realizadas. Isto é feito através da análise de toda a informação, de forma a que a consultora obtenha conhecimento da realidade da empresa e seja capaz de oferecer soluções ao cliente. Segue-se o planeamento da ação, em que a consultora deve encontrar a melhor solução possível dentro das alternativas possíveis e realizar uma proposta ao cliente. Na quarta fase, de implementação, colocam-se em prática as

soluções definidas. Durante a aplicação destas soluções podem ser necessárias algumas alterações ao projeto inicial, pelo que o apoio da consultora nesta fase é essencial. Por último, é necessário fazer uma avaliação de todo o processo. Esta avaliação compreende a performance da consultora, as abordagens utilizadas, as mudanças realizadas e os resultados alcançados. Nesta última fase é também possível estabelecer se a colaboração entre consultor-cliente irá continuar.

### **2.3.1. Evolução Histórica**

Durante os séculos XIX e XX foram surgindo empresas que estiveram na origem das principais empresas de consultoria a nível mundial (Donadone, 2010). A origem destas empresas deu-se sobretudo em Inglaterra e nos Estados Unidos.

Numa primeira fase, no final do século XIX, surgiram consultoras independentes como Arthur D. Little, Edwin Booz e James O. McKinsey. O surgimento destas consultoras está relacionado com a tentativa de desenvolver novas técnicas de forma a resolver problemas no setor industrial (United Nations, 2002). Verificou-se que as organizações industriais se tornaram cada vez maiores e mais complexas, pelo que foi necessário recorrer a apoio externo. Este apoio, inicialmente, passava pela auditoria externa, controlo financeiro e apoio em questões jurídicas (Donadone, 2010). Numa fase seguinte, surgiram novas componentes que aliavam a engenharia, o direito e a contabilidade – *management engineering* (Donadone, 2010). A maioria destes serviços era oferecido pelos bancos, que serviam de intermediários entre os seus clientes e as empresas de consultoria. No entanto, em 1933, verificou-se uma mudança na atuação dos bancos neste campo devido ao *Glass-Steagall Banking Act*, nos EUA (Donadone, 2010). Isto gerou um crescimento de auditores independentes e um aumento de consultoras organizacionais.

O setor de consultoria também sofreu um crescimento nos anos 1930 e 1940, devido às depressões económicas que fizeram com que as empresas recorressem aos modelos de avaliação financeira desenvolvido pelas consultoras (Donadone, 2010). Este crescimento não foi exclusivo dos EUA e Inglaterra, tendo-se também verificado em alguns países europeus, como França e Alemanha (Kubr, 2002). Foi nesta altura que surgiram os processos de orçamentação, esquemas de compensação baseados no mérito e técnicas de previsão (Canback, 1998). Segundo McKenna (1995), foi nos anos 30 que se verificou uma grande mudança na emergência da consultoria, através de um crescimento institucional e profissional do setor.

Com o final da Segunda Guerra Mundial e com a necessidade de reconstruir a Europa, verificou-se um novo crescimento das consultoras de gestão (Amorim & Kipping, 1999; Donadone, 2010). Neste período, verificaram-se mudanças a nível tecnológico, um aumento da internacionalização e novas economias em desenvolvimento (Kubr, 2002). Associado a isto, foi possível verificar também um aumento da complexidade dos mercados, pelo que a utilização dos serviços de consultoria era uma forma de reduzir o nível de incerteza existente (Amorim & Kipping, 1999).

A partir dos anos 1980, o mercado da consultoria de gestão sofreu algumas transformações no que refere às suas formas de atuação, relacionamento com empresas e inserção nos mercados (Donadone, 2010). As áreas de atuação das consultoras ganharam novas dimensões, sendo que havia uma oferta de serviços cada vez maior e mais diversificada. Para além disto, a competição existente entre consultoras tornou-se cada vez maior e mais relevante. Foi nesta altura também que se verificam uma grande quantidade de fusões entre empresas de consultoria (United Nations, 2002).

Nos dias de hoje, pode dizer-se que a consultoria é um setor bastante visível e importante, em termos do seu tamanho, estrutura, número de serviços oferecidos e influência que desempenha.

### **2.3.2. Serviços Oferecidos**

A oferta de serviços na área de consultoria é bastante vasta e heterogénea e a sua performance pode variar consoante a tarefa a ser realizada. É de notar que as empresas de consultoria estão a torna-se cada vez mais globais devido às novas necessidades que vão surgindo (Momparker, Carmona, & Lassala, 2015).

Os principais serviços oferecidos pelas consultoras são os seguintes: contabilidade, auditoria, aconselhamento financeiro, design de sistemas, suporte de software, marketing, recursos humanos, gestão da produção, aconselhamento legal, gestão de projetos, serviços de investigação e desenvolvimento, implementação (United Nations, 2002).

De acordo com a Federação Europeia das Associações de Consultores de Gestão (FEACO), pode fazer-se uma distinção do mercado das consultoras de gestão de acordo com os seguintes segmentos (2015):

- Estratégia – redefinição da estratégia das empresas, melhoria do seu modelo de negócio e análise de mercado.
- Operações – criação de soluções de negócio, como a gestão do relacionamento com o cliente, reengenharia, redução custos e gestão da cadeia de abastecimento.
- Vendas e marketing – avaliar e melhorar as vendas e o marketing da empresa, com recurso a marketing digital, gestão do produto e gestão da relação com o cliente.
- Gestão financeira e gestão de risco – analisar e redefinir os modelos de gestão da performance, orçamento e planeamento; medir e otimizar os riscos da empresa e gestão de *compliance*.
- Pessoas e mudança – gestão da mudança; estratégias de recursos humanos, como é o caso da medição da performance, benefícios e programas de desenvolvimento.
- Tecnologia – avaliar as estratégias de tecnologias da informação, planeamento e implementação de novas tecnologias.
- Outros – formação, estudos de mercado, recrutamento, entre outros.

Para além disto, Donadone (2010) identifica também algumas das funções das empresas de consultoria: arbitragem de disputas internas e externas às empresas; produção e difusão de conceitos acerca do mundo empresarial; implementação de mudanças organizacionais. No que refere à arbitragem de disputas, são feitas análises de desempenho financeiro e de desempenho de determinada unidade e/ou departamento, de forma a avaliar as empresas em processos de fusões e privatizações. Na produção e difusão de conceitos, as consultoras procuram aumentar o desempenho das unidades. Por último, a implementação de mudanças organizacionais, refere-se à procura constante da maximização de investimentos através de uma atuação da empresa.

### **2.3.3. Relação Consultor-cliente**

Tendo em conta que o processo de consultoria envolve duas partes, é importante que exista um esforço de ambas para alcançar os mesmos objetivos. Deste modo, alguns autores defendem a importância de desenvolver uma relação entre a consultora e a empresa cliente (Kakabadse et al., 2006; Kubr, 2002).

Tendo em conta que o cliente desempenha uma função importante no sucesso do projeto de consultoria, é importante que este esteja envolvido no seu desenvolvimento (Kakabadse et al., 2006).

O facto de o consultor ser um ator externo à organização, pode trazer alguns problemas ao desenvolvimento do projeto de consultoria. Aquilo que é recomendado pelo consultor pode nem sempre ser visto da melhor forma e ser aceite pelos colaboradores da empresa. Isto pode representar um entrave aos esforços realizados por ambas as partes e comprometer os resultados do projeto.

De forma a tentar limitar problemas desta natureza, o desenvolvimento de uma relação eficaz entre o consultor e o cliente pode ser a solução mais adequada (Kubr, 2002). Esta relação pode ser definida pela disponibilidade da empresa em partilhar informação vital ao projeto, pelo estabelecimento de confiança entre as duas partes e pela capacidade de criar um clima propício ao desenvolvimento da relação (Kakabadse et al., 2006). No entanto, esta tarefa pode ser difícil. De forma a que se garanta uma relação eficaz entre a empresa cliente e a consultora, é necessário que se definam expectativas de ambas as partes, que se estabeleçam os papéis que cada um irá representar e que se estabeleçam objetivos (Kubr, 2002).

Kubr (2002) apresenta-nos algumas dimensões críticas do relacionamento entre o consultor e o cliente. Por um lado, deve existir uma relação colaborativa em que haja um envolvimento do cliente e disponibilidade deste em partilhar informação. Para além disto, deve existir também uma relação baseada no conhecimento em que a transferência de conhecimento representa uma parte relevante, seja do consultor para o cliente ou do cliente para o consultor. Por último, um dos aspetos mais importantes é o estabelecimento de uma relação de confiança.

Associado à relação do cliente com a consultora, encontram-se algumas dimensões de sucesso na consultoria de gestão apontadas por Bronnenmayer, Wirtz e Göttel (2016).

Estes desenvolveram um modelo conceptual que identifica seis dimensões de sucesso na consultoria de gestão:

1. Visão comum – tendo em conta que se pode tornar difícil para ambas as partes avaliarem o resultado de um projeto antes de este ser realizado, é relevante que seja desenvolvida uma visão comum entre o consultor e o cliente. Serve também para perceber se os consultores entenderam as expectativas dos clientes, ou seja, se têm a capacidade para ouvir e entender o cliente. Para isto, é necessário que exista uma boa comunicação entre os dois.
2. Intensidade da colaboração – uma grande intensidade de colaboração pode ser importante para prevenir assimetria de informação e conflitos de interesse no final do projeto de consultoria. A comunicação desempenha aqui também um papel importante, uma vez que permite que os consultores tenham um conhecimento alargado sobre a empresa cliente e que tenham acesso à informação necessária.
3. Confiança – tendo em conta que a colaboração entre consultora-cliente compreende uma interação humana, é importante que exista confiança e honestidade entre as partes. Pode ter um impacto positivo no sucesso da gestão da consultoria, reduzindo a incerteza sentida pelo cliente.
4. Conhecimento dos consultores – grande parte do conhecimento dos consultores baseia-se na experiência passada, quer seja do conhecimento da indústria/setor da empresa cliente ou da experiência na tipologia dos projetos a realizar. A capacidade de criar novas ideias também pode desempenhar um papel importante. Se existir uma ligação entre as necessidades do cliente e os conhecimentos do consultor, é possível que o projeto tenha melhores resultados.
5. Recursos disponíveis – para que seja possível obter sucesso no projeto, a empresa cliente também necessita de disponibilizar recursos. A quantidade de recursos disponibilizados e a altura em que são disponibilizados são de extrema importância, tal como o conteúdo, suporte organizacional e disponibilidade temporal.
6. Apoio dos gestores – o compromisso e a comunicação disponibilizada pelos gestores da empresa cliente acabam por tornar-se fulcrais nos projetos de consultoria. A sua vontade e esforço para que o projeto tenha sucesso pode influenciar todos os membros da equipa.

#### **2.3.4. Portugal**

O aparecimento de empresas de consultoria em Portugal surgiu mais tarde que nos restantes países da Europa Ocidental, apesar de ter vindo a acelerar nas últimas décadas. As principais razões para este atraso prendem-se com a situação económica relativamente ao desenvolvimento da estrutura industrial (Amorim & Kipping, 1999). Com o interesse das empresas por gestão científica, engenharia industrial, organização corporativa e práticas de recursos humanos, nos anos 1960, a procura de serviços de consultoria começou a aparecer em Portugal. Esta primeira grande vaga de

aparecimento de consultoras pode ser justificada também pelo resultado dos esforços de desenvolvimento económico no país (Azevedo, 2013).

Com os acontecimentos na década de 1970, o mercado da consultoria sofreu algum impacto. Por um lado, as empresas domésticas perderam alguns privilégios de acesso ao mercado das colónias e não foram capazes de satisfazer necessidades de grandes empresas acabadas de nacionalizar (Amorim & Kipping, 1999). Com isto, as empresas de consultoria internacionais viram a sua oportunidade para penetrar no mercado português, dando resposta à falta de oferta a nível nacional.

Na década seguinte, e com a entrada de Portugal na União Europeia, as empresas sentiram necessidade de dar resposta à competitividade e complexidade que se fazia sentir nos mercados (Amorim & Kipping, 1999). Isto resulta num aumento da procura de serviços de consultoria nas décadas seguintes.

Para além disto, Amorim e Kipping (1999) também identificam algumas diferenças na evolução do setor de consultoria português relativamente a outros países. Segundo estes autores, as agências de negócio e desenvolvimento tiveram um papel importante em Portugal, tanto como clientes e fornecedores de serviços de consultoria. Aqui pode-se identificar o IAPMEI, Confederação Comércio e Indústria (CCI), Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), Instituto Português da Qualidade (IPQ). Para além disto, também referem o facto de muitas consultoras estrangeiras terem optado por entrar no mercado nacional de forma mais incremental, através da criação de alianças ou do fornecimento do mercado português através dos seus escritórios noutros países (Amorim & Kipping, 1999).

Para além de compreender a evolução histórica da consultoria em Portugal, é também importante analisar a evolução e o impacto deste setor no mercado português. Tendo em conta a evolução histórica, é possível verificar que o setor da consultoria tem vindo a crescer nos últimos anos, tanto em Portugal como no resto do mundo.

O Instituto Nacional de Estatística, através do inquérito “Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas 2015”, analisou a evolução e estrutura das atividades que integram os Serviços Prestados às Empresas (SPE) (INE, 2016). Nos SPE estão incluídas oito áreas – informática; atividades jurídicas; contabilidade, auditoria e consultoria; arquitetura e engenharia; ensaios e análises técnicas; publicidade; estudos de mercado e sondagens de opinião; atividades de emprego. Como se pode verificar na Tabela 4, o setor da contabilidade, auditoria e consultoria foi o que teve mais peso em 2015, representando 29,2% do total dos SPE.

Tabela 4 – Prestação de serviços por atividade principal, 2014 – 2015

	2015 (10 <sup>3</sup> euros)	Peso no total dos SPE (%)	Taxa de variação (%)	
		2015	12/14	14/15
<b>Total SPE</b>	<b>13 186 608</b>	<b>100,0%</b>	<b>4,3%</b>	<b>2,5%</b>
Informática	3 324 068	25,2%	4,7%	2,6%
Atividades jurídicas	1 211 275	9,2%	5,6%	1,1%
<b>Contabilidade, auditoria e consultoria</b>	<b>3 850 779</b>	<b>29,2%</b>	<b>5,0%</b>	<b>0,9%</b>
Arquitetura e engenharia	1 696 837	12,9%	-4,8%	4,4%
Ensaio e análises técnicas	304 319	2,3%	7,4%	0,5%
Publicidade	1 295 973	9,8%	1,4%	2,7%
Estudos de mercado e sondagens de opinião	65 077	0,5%	-17,7%	-10,8%
Atividades de emprego	1 438 279	10,9%	17,4%	6,5%

Fonte: INE (2016)

### 2.3.5. Consultoria para a internacionalização

É possível dizer que as consultoras têm influência na inovação nos negócios e na implementação de mudanças. Isto é alcançado através da adaptação da experiência técnica e de gestão de acordo com as necessidades dos clientes. As consultoras funcionam como novas fontes de conhecimento e acabam por dotar as empresas com conhecimentos mais alargados e aprofundados acerca de determinadas matérias. Uma forma em que esta influência é verificada é através da internacionalização – nova dimensão sobre a qual as consultoras exercem influência (Wood, 2002).

De forma a desenvolver as capacidades dos exportadores é necessário perceber o tipo de infraestruturas e o apoio que é necessário para alcançar os objetivos de internacionalização. Esta infraestrutura associada à exportação acaba por ser bastante complexa, envolvendo um grande conjunto de atores, o desenvolvimento de relacionamentos e a participação em *networks* (Mughan, Lloyd-Reason, & Zimmerman, 2004). Tendo em conta esta complexidade, as empresas acabam por optar por o apoio de atores externos no seu processo de internacionalização. O setor da consultoria acaba por dar uma resposta neste sentido, fornecendo algum conhecimento e desenvolvendo algumas capacidades durante o processo de internacionalização (Mughan et al., 2004).



É certo que o nível de envolvimento das consultoras pode variar, consoante as necessidades do cliente e os seus objetivos. Pode ir desde estudos de mercado, serviços de tradução, prospeção de mercado, pesquisa de potenciais parceiros, planos de marketing, melhoria dos conhecimentos e competências dos gestores.

A utilização dos serviços de consultoria é uma forma das empresas acederem a conhecimento técnico e específico da internacionalização de forma mais rápida e simples. Para além disto, o papel das consultoras pode passar pelo apoio na criação de parcerias, devido à sua rede de contactos (Mughan et al., 2004).

Tudo isto acaba por seguir os interesses da empresa e a sua estratégia em termos do crescimento em mercados internacionais, aumentando os seus níveis de produtividade e performance no estrangeiro (Mughan et al., 2004).

### **2.3.6. Críticas**

Vários autores identificam algumas críticas que estão associadas ao mundo das consultoras (Armbrüster & Kipping, 2005; Donadone, 2010; Werr, 2005). Uma das principais causas disto é o facto de existirem poucos dados sobre este setor e também de existir uma dificuldade em compreender as suas formas de atuação. Por outro lado, também se questiona o conteúdo do conhecimento do serviço de consultoria devido ao tipo de serviço: intangibilidade, heterogeneidade e perecibilidade (Werr, 2005). Estes fatores interferem aquando da tentativa de perceber o impacto dos serviços de consultoria nas empresas que os utilizam. Deste modo, torna-se difícil estimar ou avaliar o impacto económico das consultoras, na medida em que os seus serviços representam apenas uma parte daquilo que afeta as empresas e o seu comportamento (Armbrüster & Kipping, 2005).

Werr (2005) refere que a imagem associada aos serviços de consultoria varia bastante consoante a pesquisa que é seguida. Ele apresenta duas perspetivas opostas que foram surgindo ao longo dos anos – a funcional e a crítica. A perspetiva funcional vê a consultoria de gestão como um serviço de gestão que tem como o objetivo melhorar a performance do cliente, ou seja, é uma “*indústria do conhecimento*” (Werr, 2005, p. 92). Segundo esta perspetiva, as consultoras têm conhecimentos únicos sobre técnicas de gestão e são vistas como fontes de conhecimento para os seus clientes. Os autores identificam também quatro formas em que as consultoras acrescentam valor para os seus clientes: (a) transferência de conhecimento especializado, (b) partilha de experiência de outras organizações e/ou projetos, (c) acesso a serviços especializados, (d) diagnóstico de problemas, ajudando na articulação e definição de necessidades (Werr, 2005). Ao contrário desta visão, a perspetiva crítica questiona o conhecimento das consultoras de gestão. Segundo esta perspetiva, o sucesso das consultoras deve-se apenas à sua capacidade para reduzir a incerteza do cliente e gerir a sua perceção de valor do serviço de consultoria, dando uma ideia de previsibilidade e controlo. Deste modo, os serviços de consultoria provavelmente não irão melhorar o negócio do cliente com uma contribuição de conhecimento de gestão específico (Werr, 2005).

Também outros autores identificam outros problemas associados às consultoras. Por um lado, estas são vistas como oportunistas na medida em que se aproveitam da situação de necessidade das empresas (Kakabadse et al., 2006). Por outro lado, existe ainda a questão das consultoras serem atores externos à empresa. Nesse sentido, não estão familiarizadas com o negócio da empresa (Kakabadse et al., 2006).

### **3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

Tendo em conta o objetivo de estudo optou-se pela utilização do método qualitativo, através da realização de entrevistas a empresas. Pelo facto de as entrevistas permitirem obter informação com um maior grau de profundidade de análise, foi escolhido este modo de análise. Assim, é possível analisar de forma mais profunda a realidade das empresas. As entrevistas permitem que seja analisado um problema específico, havendo um contacto direto entre o investigador e os entrevistados (Quivy & Campenhoudt, 2003). As entrevistas baseiam-se normalmente num guião de entrevista, utilizado para o entrevistador poder guiar a entrevista e permitir que o entrevistado se exprima da melhor forma possível (Albarello et al., 1997). Nas entrevistas procura-se analisar processos e as reações das pessoas. Para além disto, o grau de flexibilidade existente na realização das entrevistas também foi um dos motivos para a escolha deste método.

As entrevistas podem ter vários formatos, sendo que o escolhido para este estudo foi a entrevista semiestruturada, onde se incluíam perguntas relativamente abertas. Neste sentido, é possível que exista uma estruturação do pensamento do entrevistado, mas tendo em conta o campo de interesse do estudo (Albarello et al., 1997). Ou seja, segue-se a linha de pensamento do entrevistado, todavia garantido que as questões por ele discutidas são pertinentes para o estudo.

De forma a salvaguardar a qualidade dos dados obtidos na entrevista é necessário ter em conta o objeto de estudo (Albarello et al., 1997). É através deste que se estrutura o guião da entrevista e se realiza uma delimitação dos temas a abordar. Neste caso, o guião foi criado tendo em conta os assuntos abordados na revisão da literatura e nos objetivos do estudo. Assim, procurou-se ter em conta o processo de internacionalização das empresas a serem entrevistadas, o desenvolvimento do seu projeto no âmbito do QREN e a sua relação com a empresa de consultoria. A partir daqui foram delineadas algumas questões de forma a dar resposta aos objetivos do estudo.

Tendo em conta que neste método o número de pessoas a serem interrogadas é limitado, é importante que exista uma adequação dos interrogados aos objetivos da investigação (Albarello et al., 1997). Por estas razões, as empresas selecionadas para serem entrevistadas estavam relacionadas com o objetivo de estudo. Em primeiro lugar porque desenvolveram um projeto no âmbito do QREN no período 2007-2013, que se focava na internacionalização. Para além disto, todas elas receberam o apoio de uma empresa de consultoria durante a realização desse projeto.

Depois de realizadas as entrevistas, inicia-se a fase da análise dos dados. Nos métodos qualitativos, existem diferentes formas de fazer esta análise, pelo que cabe ao investigador selecionar a que mais se adequa à sua investigação, tendo em conta os seguintes fatores: objeto de investigação, objetivos e pressupostos teóricos (Albarello et al., 1997). Um dos métodos a ser utilizado é o da descrição analítica, em que se procura interpretar e compreender os fenómenos analisados com o objetivo de explicar as suas causas ou efeitos (Albarello et al., 1997). Deste modo, a análise é realizada tendo em conta os materiais obtidos na entrevista e tendo em conta as especificidades da

investigação. Neste caso, procura fazer-se uma comparação dos dados observados e interpretar as diferenças que possam existir.

Uma das limitações apontadas ao método de recolha através de entrevista está relacionada com a subjetividade do investigador na análise dos dados (Quivy & Campenhoudt, 2003).

### 3.1 Recolha e Tratamento de Dados

Durante o período de 27 de Julho de 2017 e 18 de Agosto de 2017 foram contactadas oito empresas com o objetivo de participarem no presente estudo. Estas empresas desenvolveram projetos no âmbito do QREN, no sistema de incentivos de Qualificação de PME. Para além disto, também obtiveram o apoio de uma empresa de consultoria no desenvolvimento do projeto.

Este contacto com as empresas teve duas fases: contacto telefónico e contacto por correio eletrónico. O contacto telefónico serviu para identificar a pessoa responsável pelos projetos de internacionalização ou responsável pelos projetos QREN. Posteriormente, foi enviado um e-mail onde se encontravam as informações sobre o estudo, tal como os seus objetivos. A este e-mail apenas cinco empresas responderam e se mostraram interessadas em colaborar no estudo. Depois destas respostas foram agendadas as entrevistas, que decorreram no período de 31 de Julho de 2017 e 15 de Setembro de 2017.

*Tabela 5 – Resumo entrevistas*

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Data</b>
<b>A</b>	CEO	31/07/17
<b>B</b>	Sócio-Gerente	21/08/17
<b>C</b>	CEO	10/08/17
<b>D</b>	Diretor Comercial	31/07/17
<b>E</b>	Administrador	15/09/17

A entrevista estava estruturada em três partes: internacionalização, projeto QREN e consultoria (ver anexo I). A Parte 1, incluía 1 questão e tinha como objetivo a compreensão do processo de internacionalização da empresa, desde o início da sua atividade de internacionalização, as motivações, os modos de entrada, as barreiras e outras questões relevantes. Na Parte 2 da entrevista, que continha oito questões, discutiu-se o projeto QREN. Aqui procurava compreender-se como este se desenvolveu o projeto, que atividades foram desenvolvidas, se foram cumpridos os objetivos e quais os resultados do projeto. Procurou também fazer-se uma análise do período anterior e

posterior ao projeto de forma a avaliar o impacto deste projeto na empresa. Por último, procurou-se compreender qual a relação da empresa com a consultora que esteve encarregue deste projeto, sendo que a Parte 3 continha seis questões.

### 3.2 Amostra

Como foi referido anteriormente, apenas cinco das oito empresas contactadas aceitaram participar no estudo. Deste modo, a amostra refere-se a essas cinco empresas. Todas as empresas são da região centro. Relativamente ao setor destas empresas, três delas representam o setor da indústria, enquanto as restantes representam o setor do comércio e o setor dos serviços.

*Tabela 6 – Caracterização das empresas*

<b>Empresa</b>	<b>Setor</b>	<b>CAE</b>	<b>Região</b>
<b>A</b>	Indústria	Reparação e manutenção de máquinas e equipamentos	Centro
<b>B</b>	Serviços	Atividades de programação informática	Centro
<b>C</b>	Indústria	Fabricação de outras máquinas diversas para uso específico	Centro
<b>D</b>	Comércio	Comércio por grosso de bebidas alcoólicas	Centro
<b>E</b>	Indústria	Confeção de outro vestuário exterior em série	Centro

#### *Empresa A*

Esta empresa, situada na região centro, pertence ao setor da indústria e desenvolve atividades de reparação e manutenção de máquinas e equipamentos, com especialização na energia eólica e máquinas elétricas industriais. Pouco depois de iniciar a sua atividade, esta empresa decidiu enveredar pela internacionalização. Passados apenas seis meses, iniciaram com algumas atividades de exportação. Segundo o CEO, esta decisão deveu-se ao facto de considerarem que era o único caminho a tomar pela empresa. Tendo em conta as especificidades dos seus produtos, o mercado português não era suficiente e, como tal, a solução seria exportar. Como tal, o início das atividades de internacionalização deu-se com a exportação para países europeus, sobretudo do Norte da Europa. Ao longo dos anos foram aumentando o seu alcance, chegando a cada vez mais países. Associado a este sucesso e a necessidades cada vez mais crescentes, quatro anos depois iniciaram atividades de IDE na Etiópia. Mais tarde abriram outra filial nos EUA. A criação destas filiais surgiu para responder às necessidades do mercado e também para diminuir alguns custos associados com a exportação. Apesar disto, continuaram a exportar para cada vez mais países e encontram-se hoje presentes nos continentes Europeu, Americano, Asiático e Africano. Como tal, quase todos os seus produtos têm como destino mercados externos. Apesar do sucesso que tiveram

desde a sua criação, existem algumas dificuldades com que se depararam ao longo deste processo. A principal barreira identificada pelo CEO desta empresa é o conhecimento da gestão local. Segundo ele, torna-se bastante difícil estar sempre a par das mudanças que ocorrem nos países onde estão presentes e, pelo facto da sua presença incluir uma quantidade elevada de países, essas dificuldades acabam por ser superiores. Ele refere também que apesar de toda a experiência que já detêm em termos de exportação e IDE, esta continua a representar uma barreira ao seu processo de internacionalização. Associada a esta, estão também os custos elevados e o investimento financeiro que a empresa tem de fazer.

### *Empresa B*

A empresa B situa-se na região centro e atua na área dos serviços. As suas atividades incluem sobretudo a programação informática, através da criação de soluções integradas de software e hardware. Passados treze anos depois da sua criação, esta empresa decidiu olhar para o mercado externo e disponibilizar os seus produtos noutros países. As principais motivações para esta mudança deveram-se ao facto de o produto por eles desenvolvido ser líder no mercado, como refere o sócio-gerente. Tendo em conta esta liderança, apenas fazia sentido tentar incluir este produto noutros mercados. Depois de várias análises de mercados, optaram pela América Latina para iniciar a sua atividade de exportação, mais especificamente o Brasil. Os principais motivos para esta escolha devem-se ao facto de neste país não existir um produto semelhante e também devido à língua, uma vez que o produto estava criado em português. Para além disto, este mercado era bastante maior, o que representava um maior número de clientes para a empresa. O facto de não existirem produtos tão completos como o da empresa B, permitiu que fossem implementados estes produtos com sucesso. Mais tarde, e através de exportação indireta, foram alcançados outros mercados no continente Africano. Aqui a língua também representou um papel de extrema importância, uma vez que os países selecionados têm como língua oficial o português. Dois anos depois de iniciarem as suas atividades de internacionalização, decidiram virar-se para outros mercados, como é o caso do México. Apesar de já terem analisado este país anteriormente e a possibilidade de integrar os seus produtos neste mercado, apenas recentemente decidiram iniciar o estabelecimento de contactos de forma a conseguirem comercializar o seu produto. Como referiu na entrevista, o sócio-gerente acredita na possibilidade de integrar com o sucesso o produto apesar das diferenças linguísticas, sendo necessária uma atualização do produto. Pode-se então concluir que a principal motivação da exportação se deve à especificidade do produto, mas também ao interesse em alcançar mercados de maiores dimensões. Deste modo, esta empresa encontra-se nos mercados da América do Sul e África, tendo intenções de alargar os seus mercados nos próximos anos.

### *Empresa C*

Esta empresa industrial foca-se na fabricação de máquinas diversas para uso específico. Os seus produtos referem-se a instalações de tratamento de superfícies e pintura. A empresa C decidiu iniciar as suas atividades de internacionalização um ano depois de

iniciar a sua atividade. Isto deveu-se sobretudo a uma visão de internacionalização presente na empresa e no facto dos clientes que utilizam os seus produtos estarem presentes em todo o mundo. Este processo iniciou-se através da prospeção mercado e do contacto direto. Esta empresa conta com duas filiais no estrangeiro, no Brasil e no México. Para além disto, têm presença também estabelecida em mercados europeus, africanos e asiáticos, através da exportação. Segundo o CEO, apesar da vontade em internacionalizar e de conquistar novos mercados, este processo nem sempre foi fácil. Tendo em conta as dificuldades em termos financeiros, as barreiras culturais e a distância dos países onde atuavam, ele refere que existem alguns apoios que foram essenciais ao desenvolvimento do processo de internacionalização da empresa C.

#### *Empresa D*

Situada na região centro, a empresa D encontra-se em funcionamento há vários anos no setor do comércio. A sua atividade foca-se sobretudo na promoção e comercialização de vinhos. Utilizam apenas a exportação como forma de penetração em mercados externos e iniciaram as suas atividades de exportação 40 anos depois da sua criação. Sendo uma empresa bastante antiga e reconhecida no setor onde atua, foi desenvolvendo a sua atividade no mercado português com bastante sucesso. No entanto, devido às alterações do mercado e a algumas dificuldades que marcaram a empresa D, esta viu-se numa posição de fraqueza face a outras empresas. A concorrência no mercado nacional era cada vez maior e, como tal, havia a necessidade de inovar e encontrar novas soluções para a empresa. Foi então que decidiram olhar para os mercados externos como resposta às dificuldades que ultrapassavam. O método escolhido foi a exportação e iniciaram a sua atividade exportadora em países da América do Norte e do Sul, países europeus e alguns países africanos. Os esforços de exportação têm vindo a dar resultado, uma vez que atualmente contam com uma presença em um número bastante elevado de países e desejam continuar a aumentar esse número.

#### *Empresa E*

A empresa E, com uma vasta experiência na indústria, através da confeção de vestuário, já desenvolve a sua atividade de internacionalização há largos anos. Esta iniciou-se dez anos depois de iniciarem a sua atividade, na região centro. Este processo deveu-se sobretudo a uma mudança de gestão, que tinha a visão de internacionalização bastante presente e alguma experiência a trabalhar com mercados externos, tal como alguns conhecimentos essenciais para a projeção da empresa no exterior. Para além disto, o crescimento da empresa também proporcionou este interesse por mercados externos. Por esta altura, a empresa E decide iniciar as suas atividades no mercado francês, sendo que ao longo dos anos foram aumentando significativamente a sua presença neste mercado. A exportação dos produtos da empresa passou, a partir deste momento, a revelar-se uma das atividades mais importantes. Por estes motivos, foram desenvolvendo prospeção de mercado em outros países europeus com o objetivo de aumentar a percentagem de exportação. Estas atividades tiveram bastante sucesso, sendo que atualmente mais de 90% dos seus produtos têm como destino mercados externos. Destes valores, Espanha é o mercado que tem mais significância na

exportação da empresa. Para além do mercado europeu, também se viraram para o mercado norte-americano, nomeadamente os EUA, por acreditarem que é um mercado com grande prospeção de crescimento. Deixam de lado o mercado asiático por considerarem que não têm capacidade para competir com as empresas do mesmo setor já presentes nesses países. De momento, consideram que o mais importante é aumentar a sua presença nos mercados onde já se encontram estabelecidos, uma vez que estando lá torna-se mais fácil crescer, pelo que, de momento, não têm novos mercados em vista.



## 4. RESULTADOS

### 4.1. Internacionalização

Um dos objetivos deste estudo é entender os padrões de internacionalização das empresas selecionadas. Procurou-se saber desde quando foram iniciadas as atividades de internacionalização, as suas motivações, as barreiras encontradas e a forma como se desenvolveu este processo.

Da informação recolhida, percebemos que das cinco empresas entrevistadas todas elas optaram pelo modo de entrada de exportação. Sendo que duas delas, também evoluíram para o IDE – empresa A e C. A escolha do modo de exportação deve-se sobretudo à menor dificuldade que ele proporciona na entrada em novos mercados. Para além disto, permitiu que estas empresas fossem adquirindo os conhecimentos necessários para atuar em mercados externos.

No que refere às motivações identificadas para a opção de internacionalização, encontram-se sobretudo a visão de internacionalização existente na empresa. As empresas A, C e E, referiram que uma das principais razões que os levaram a internacionalizar foi o desejo de internacionalização existente dentro dos quadros das empresas. Havia um interesse em expandir os seus negócios para além do mercado português e garantir a presença em outros mercados. No caso da empresa E, esta visão de internacionalização foi também justificada pela mudança da gestão na empresa. Sendo que os novos responsáveis da empresa acreditavam que a internacionalização era a opção a seguir. As motivações mencionadas estão enquadradas nos *drivers* internos de internacionalização que, como referem Pett et al. (2004), refletem o desejo das empresas ganharem uma posição de força nos mercados, através da exploração das suas vantagens competitivas. Para além disto, a especificidade dos produtos também representa uma forte motivação, onde as empresas A e B referem que no mercado português não encontraram a resposta que consideraram suficiente e que, deste modo, foi necessário alargar as suas opções. Associado a isto, encontra-se a dificuldade encontrada pelas empresas no mercado nacional. No caso das empresas C e D, verificou-se uma saturação do mercado, pelo que foi necessário encontrar uma alternativa. Estas motivações são externas à empresa e levam a uma necessidade de encontrar alternativas para o seu negócio, de forma a atrair novos clientes em mercados com maiores dimensões (Pett et al., 2004).

Em termos de barreiras, como se pode verificar na tabela 8, podemos concluir que a mais identificada pelas empresas foi a questão financeira. Tendo em conta que o processo de internacionalização acarreta bastantes custos para a empresa, isto representou uma grande dificuldade para estas empresas. Para além disto, as questões culturais também representaram algum tipo de barreira para as cinco empresas. Por um lado, em termos da diferença de língua, mas também outras barreiras culturais, como a

Tabela 7 – Resumo do processo de internacionalização

Empresa	Volume de vendas		Volume de exportação		Taxa de Exportação		Número de países		Experiência em internacionalização (anos)	Modos de entrada
	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois		
<b>A</b>	1 007 650 €	5 759 073 €	718 491 €	5 684 650 €	71%	99%	3	19	3	Exportação, IDE
<b>B</b>	1 050 000 €	1 546 104 €	- €	185 532 €	0%	12%	0	5	0	Exportação
<b>C</b>	2 351 713 €	4 563 303 €	640 259 €	3 194 312 €	27%	70%	12	26	4	Exportação, IDE
<b>D</b>	2 247 222 €	2 659 411 €	1 280 917 €	1 640 675 €	57%	62%	12	16	7	Exportação
<b>E</b>	7 850 000 €	10 950 000 €	7 065 000 €	10 512 000 €	90%	96%	9	10	25	Exportação

forma de condução de negócios, entre outros. Apesar de referirem que o impacto destas barreiras não é de grande dimensão, existe sempre uma necessidade de realizar uma adaptação a cada país/mercado. Para além disto, o conhecimento da gestão local também representa algumas dificuldades, sobretudo para a empresa A, na medida em que sempre que entram em novos mercados é necessário realizar grandes estudos de forma a perceber o funcionamento de cada país, as suas leis e restrições. E uma vez que a empresa está presente em vários mercados, é preciso estar sempre atenta a mudanças que possam existir nesses países de forma a entender se poderão existir impactos nos seus negócios. As barreiras políticas estão associadas também a isto uma vez que, em alguns países, torna-se mais difícil iniciar uma presença internacional. Para além disto, em países onde existe instabilidade política, é também mais complicado para empresa que está a entrar no país, como refere a empresa C. Outro fator que acaba por ter um impacto, ainda que pouco significativo, é a distância dos países-alvo. Havendo uma grande distância entre os países, pode tornar-se mais difícil para as empresas na fase de prospeção de mercado, mas também acaba por ter impacto nos custos de transporte dos produtos.

*Tabela 8 – Internacionalização*

<b>Empresa</b>	<b>Motivações</b>	<b>Barreiras</b>
<b>A</b>	Visão de internacionalização, especificidade do produto	Conhecimento gestão local
<b>B</b>	Especificidade do produto, mercados maiores	Língua, investimento financeiro, impostos, cultura, políticas
<b>C</b>	Visão de internacionalização, necessidade de dar resposta ao mercado, atrair novos clientes	Investimento financeiro, cultura, dimensão e distância países
<b>D</b>	Concorrência mercado nacional	Investimento financeiro
<b>E</b>	Mudança da gestão, visão de internacionalização	Restrições às exportações

Relativamente aos mercados onde estas empresas estão presentes, podemos verificar que se encontram em quase todos os continentes (ver tabela 9). Com exceção da empresa B, a maioria das empresas iniciou a sua presença em mercados europeus e manteve a sua empresa nestes mercados. Isto deve-se sobretudo à proximidade geográfica, mas também a uma maior facilidade em realizar negócios dentro dos países da União Europeia. Para além disto, as barreiras culturais são menores. No caso da empresa B, a escolha dos mercados deveu-se sobretudo à língua, sendo que optaram por mercados onde se falasse a língua

portuguesa ou espanhola devido à especificidade do produto. Para além da Europa, também se verifica um grande interesse pelo continente americano. Quase todas as empresas referiram que este mercado se encontra em grande desenvolvimento e é ideal para a expansão dos seus negócios, sobretudo na América do Norte. A presença no continente asiático não é tão significativa. Apenas a empresa A e D se encontram presentes neste mercado. A justificação para isto deve-se sobretudo à especificidade do produto que é desenvolvido por estas empresas. No caso da empresa E, consideram que não teriam capacidade para competir nos mercados asiáticos no setor do vestuário. No caso da empresa C, deve-se à barreira linguística.

*Tabela 9 – Mercados inseridos*

<b>Empresa</b>	<b>Mercados</b>	<b>Países</b>
<b>A</b>	Europa, América, Ásia, África	Espanha, França, Bélgica, Reino Unido, Croácia, Dinamarca, Alemanha, Irlanda, Holanda, Polónia, Suécia, Canadá, EUA, México, Uruguai, Japão, Coreia do Sul, Turquia, Etiópia, África do Sul
<b>B</b>	América Central e do Sul, África	México, Brasil, Angola, Cabo Verde
<b>C</b>	Europa, América Central e do Sul, África	Espanha, França, Alemanha, República Checa, Rússia Brasil, México, Angola, Moçambique, EAU
<b>D</b>	Europa, América do Norte e Central, Ásia, África	Reino Unido, Polónia, Alemanha, França, Holanda, Bélgica, República Checa, Luxemburgo, Rússia, Países Nórdicos, México, Brasil, Japão, Singapura, Angola
<b>E</b>	Europa e América do Norte	Espanha, Dinamarca, Reino Unido, Alemanha, França, Suécia, Bélgica, Holanda, EUA

## **4.2. QREN**

Relativamente aos projetos no âmbito do QREN, todos eles se realizaram no período entre 2012 e 2015. Dos cinco projetos, quatro deles foram realizados no âmbito do Programa Operacional do Centro e, apenas o projeto da empresa E foi realizado no âmbito do Programa Operacional Fatores de Competitividade. De forma a perceber o desenvolvimento do projeto QREN, na entrevista foram realizadas questões acerca das motivações das empresas para realizar o projeto, a forma como este se processou, o impacto que teve na empresa e se foram cumpridos os objetivos pré-estabelecidos.

Tabela 10 – Projeto QREN

<b>Empresa</b>	<b>Autoridade de Gestão</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Motivações</b>	<b>Atividades desenvolvidas</b>
<b>A</b>	PO Centro	2013	2015	Apoio financeiro	Viagens de prospeção, feiras
<b>B</b>	PO Centro	2012	2015	Apoio financeiro	Viagens de prospeção, incursões, feiras
<b>C</b>	PO Centro	2013	2015	Apoio financeiro, missões comerciais	Viagens de prospeção, feiras, missões comerciais
<b>D</b>	PO Centro	2013	2015	Apoio financeiro	Viagens de prospeção, feiras, ações inversas
<b>E</b>	PO FC	2013	2015	Apoio financeiro, missões comerciais	Viagens de prospeção, feiras, estudos de mercado

Todas as empresas identificaram que os apoios financeiros obtidos através do projeto representaram uma das motivações para a sua realização. No entanto, existe uma diferença na importância que dão a este fator. No caso das empresas A, B e D, os entrevistados referem que a principal motivação foi o apoio financeiro. Segundo eles, este permite que desenvolvam atividades que de outra maneira não teriam capacidade para desenvolver. Para além disto, é uma forma de realizarem prospeções de mercado sem grandes custos associados. Como refere o Diretor Comercial da empresa D “[os projetos do QREN] ajudam a atenuar o investimento financeiro necessário da nossa empresa na internacionalização”. No caso das empresas C e E, apesar de reconhecerem que o apoio financeiro recebido com o projeto é benéfico para a empresa e permite que desenvolvam diversas atividades de prospeção, consideram que este não é o fator principal na escolha de realizar um projeto de internacionalização. No caso da empresa C, a possibilidade em participar em missões comerciais ou em feiras internacionais representa uma das principais motivações. Já a empresa E, refere que mesmo sem o apoio do projeto desenvolveria as atividades de igual modo, não considerando que o fator monetário represente o papel principal. Segundo eles, a possibilidade de estabelecer novos contactos através das missões comerciais e da participação em feiras representa, então, a razão primordial para realizarem o projeto. Para além disto, a participação anterior em projetos no âmbito do QREN, mas em outras áreas, como é o caso da inovação, também representa uma motivação para as empresas participarem nos projetos de internacionalização.

Relativamente às atividades desenvolvidas durante o projeto, estas foram sobretudo a participação em feiras, missões comerciais, ações inversas, viagens de prospeção e estudos de mercado. Todas as empresas referiram que através destas atividades foi possível aumentar o contacto com potenciais clientes e estabelecer novas relações. Estas relações referem-se a potenciais parceiros comerciais. Para além disto, representaram também uma oportunidade de divulgar os produtos de cada empresa. Referem ainda que desta maneira têm possibilidade de entrar em contacto direto com o país ou mercado em questão, tornando-se mais fácil numa fase posterior iniciar o seu processo de internacionalização. A realização de viagens de prospeção permite também, como refere o Sócio-Gerente da empresa B, perceber quais os mercados em que vale a pena investir e qual será a aceitação do mercado ao seu produto. Permitindo, assim, “avaliar o real interesse dos clientes” e fazer uma seleção dos países mais adequados para inserir os seus produtos (Diretor Comercial, Empresa D). A possibilidade de verificar a concorrência também se apresenta como uma vantagem.

### **4.3. Consultoria**

De forma a entender qual foi o papel das empresas de consultoria nos projetos desenvolvidos por estas empresas, é importante compreender o porquê da escolha de uma empresa de consultoria e como é que foi desenvolvida a relação entre as duas empresas.

Como tal, na entrevista foi questionado aos representantes das empresas quais as principais motivações para a escolha de uma empresa de consultoria no caso dos seus projetos de internacionalização. Todas as empresas referiram que a experiência da consultora na realização e acompanhamento de projetos de financiamento foi o principal motivo para esta escolha. Tendo em conta que os projetos de financiamento no âmbito do QREN já haviam sido realizados antes do período 2007-2013, muitas consultoras foram-se especializando nesta área e focando o seu negócio no apoio às empresas aquando da candidatura a estes projetos. Deste modo, as empresas que requerem estes serviços vêm as consultoras como uma fonte de conhecimento e com bastante experiência nos projetos do QREN. A quantidade de projetos que suportam e os anos de experiência que detêm podem representar a diferença no projeto. Já têm conhecimento dos procedimentos, da legislação, da forma de realizar a candidatura e, para além disto, também seguem o projeto depois da candidatura ser aprovada. Deste modo, as empresas inquiridas referiram que não tiveram necessidade de obter conhecimentos acerca do funcionamento dos projetos. Como referiram os representantes da empresa A e B, a burocracia associada a estes projetos é enorme e pode representar alguns entraves para as empresas. Como tal, a aquisição dos serviços de consultoria permite contornar esta dificuldade.

Tabela 11 – Consultoria: motivações, benefícios e colaboração

<b>Empresa</b>	<b>Motivações</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Colaboração anterior</b>	<b>Colaboração posterior</b>
<b>A</b>	Experiência	Poupança de recursos (financeiros e humanos)	Não	Sim
<b>B</b>	Experiência, conhecimentos, burocracia	Poupança de recursos (financeiros e humanos), conhecimento, ligação com entidades	Não	Sim
<b>C</b>	Experiência e conhecimentos	Conhecimento, acompanhamento da candidatura	Não	Sim
<b>D</b>	Experiência e conhecimentos	Melhor acompanhamento do projeto, ligação com outras entidades	Sim	Sim
<b>E</b>	Experiência	-	Não	Não

Deste modo, a opção de aquisição dos serviços de consultoria permite que as empresas obtenham alguns benefícios. Estes refletem-se sobretudo em termos de poupança de recursos, quer financeiros como humanos. O CEO da empresa A referiu que realizar o projeto internamente acabaria por não compensar na medida em que teria que se dispensar demasiado tempo dos seus funcionários para, em primeiro lugar, obterem conhecimento sobre o funcionamento dos projetos e toda a legislação necessária, e, posteriormente, no acompanhamento do projeto. Segundo ele, este investimento não compensaria para a empresa, sendo preferível contratar os serviços de consultoria. Na empresa B e D, também se partilha a mesma opinião e consideram que existe também uma vantagem de o projeto ser realizado por uma consultora porque, devido à sua experiência na realização dos projetos, já detêm uma ligação com as entidades promotoras dos projetos QREN, tornando o processo mais ágil. A adicionar a isto, o acompanhamento do projeto depois de este ser aprovado também é fundamental. Segundo a empresa C e D, as consultoras conseguem realizar um melhor acompanhamento devido à sua experiência e conhecimento. No entanto, a empresa E não partilha a mesma opinião que as restantes empresas. Segundo a Administradora da empresa, é preferível que o projeto seja desenvolvido por alguém que esteja ao corrente das atividades da empresa e de todo o seu funcionamento. Refere

também que os custos de uma empresa de consultoria são bastante elevados e que é preferível alocar uma pessoa específica ao projeto. Para além disto, como a intenção desta empresa é continuar a participar em projetos desta natureza, considera que havendo uma pessoa dentro da empresa que se dedique a esta questão acaba por se tornar mais fácil e o investimento feito na formação do funcionário acabará por compensar no futuro.

De forma a compreender a relação entre o consultor-cliente, é também necessário perceber o formato desta relação. Para isso tentou perceber-se o contexto da colaboração. Em primeiro lugar, tentou perceber-se se esta era a primeira colaboração com a empresa de consultoria. Só numa empresa é que já tinha existido uma colaboração com a consultora no passado – a empresa D. Nesta empresa, já haviam sido realizados projetos da mesma natureza com a mesma consultora e, tendo estes sido bem-sucedidos, a colaboração continuou no projeto em questão. No que refere à colaboração depois do fim do projeto do QREN no período 2007-2013, à exceção da empresa E, todas as empresas continuaram a colaboração com a consultora. As razões para o término da relação da empresa E com a consultora foi por considerarem que esta não era benéfica e consideraram que seria uma melhor opção realizarem futuros projetos internamente.

Em termos do conteúdo desta colaboração, tentou perceber-se se esta se restringiu apenas à candidatura e acompanhamento do projeto ou se existiu outro tipo de apoio durante a colaboração. Apenas a empresa D informou que o apoio obtido foi mais além do projeto QREN e do seu acompanhamento em termos mais técnicos. Segundo o Diretor Comercial desta empresa, a consultora forneceu apoio no processo de internacionalização, nomeadamente no aconselhamento na entrada em novos mercados, através de estudos de mercado. Este apoio verificou-se sobretudo na fase de prospeção de novos mercados, sendo que também obtiveram aconselhamento em termos da participação em feiras internacionais e o apoio no estabelecimento de novos contactos. As restantes empresas referiram que os serviços da consultora se restringiram à elaboração do projeto e ao seu posterior acompanhamento.

Para além disto e no contexto da relação consultor-cliente, considerou-se também relevante perceber qual a opinião da empresa cliente relativamente à relação desenvolvida durante o período do projeto. Para tal foram utilizados um conjunto de indicadores desenvolvidos por Bronnenmayer et al. (2016): visão comum, intensidade da colaboração, confiança, conhecimentos/competências, recursos disponibilizados e envolvimento dos gestores. Através destes fatores procurou-se perceber como é que a empresa adquirente dos serviços olhava para a relação existente. Relativamente à visão comum, que se refere à partilha dos mesmos objetivos e a uma compreensão das duas partes daquilo que era o propósito do projeto, verificou-se que a grande maioria das empresas considerou que havia uma relação muito boa com a empresa de consultoria. Apenas a empresa E considerou que esta relação ficou um pouco aquém das expectativas e que existiram alguns fatores que não eram bem compreendidos pela consultora, relativamente aos objetivos da empresa. Em termos da intensidade da colaboração, podemos verificar que obteve níveis satisfatórios em todas as



empresas. A confiança nos serviços prestados e no trabalho desenvolvido pelos consultores revela-se também um fator importante de analisar. Relativamente a este ponto, podemos verificar que a confiança na consultora era bastante elevada. Todas as empresas apontam que a escolha feita se deveu ao trabalho que foi desenvolvido ao longo do projeto e que permitiu que a opinião acerca da consultora se desenvolvesse neste sentido. Tal como no indicador da confiança, as empresas clientes consideraram que os conhecimentos e competências dos consultores eram adequados ao serviço solicitado e que foram capazes de realizar o projeto de forma exemplar. Este conhecimento deriva sobretudo da experiência que já detêm de realização de projetos anteriores. No que refere aos recursos disponibilizados, sendo que aqui se incluem tanto os recursos disponibilizados pela empresa cliente como pela consultora, as respostas não foram tão positivas como as restantes. A empresa A, B e D, acreditam que os recursos disponibilizados pela empresa de consultoria foram capazes de dar resposta às suas necessidades e, como tal, encontram-se satisfeitos neste indicador. Pelo contrário, a empresa E teve uma experiência diferente. Segundo a representante da empresa, nem sempre havia disponibilidade da consultora em dar resposta às suas necessidades. Como tal, obrigou a que esta empresa acabasse por desenvolver algumas funções que deveriam ser efetuados pela consultora. Já a empresa C admite que a falha existente se deveu à própria empresa, na medida em que nem sempre disponibilizava os recursos solicitados à empresa. O CEO confessa que isto pode ter atrapalhado um pouco o trabalho dos consultores no desenvolvimento do seu trabalho. Por último, procurou-se perceber qual era o envolvimento dos gestores das empresas contratantes do serviço de consultoria no desenvolvimento do projeto. Todas referem que houve um envolvimento bastante elevado. A principal razão para este envolvimento deve-se ao facto de considerarem que é um projeto importante e que é necessário que os gestores se encontrem a par dos desenvolvimentos e que tenham conhecimento das atividades que estão a ser desenvolvidas.

#### **4.4. Análise do Impacto**

Tendo em conta que um dos principais objetivos deste estudo era o de compreender qual o impacto das consultoras nos processos de internacionalização das empresas envolvidas, procurou-se analisar informação destas cinco empresas como forma de chegar a uma conclusão nesse sentido. Esta informação foi obtida nas entrevistas realizadas às empresas e foca-se sobretudo em dados do período anterior e posterior ao projeto de internacionalização. Os dados que se obtiveram foram o volume de vendas, volume de exportação, taxa de exportação e número de países onde as empresas se encontram presentes.

Estes dados permitem que se compreenda qual a evolução das empresas durante estes períodos e perceber qual foi realmente o impacto do projeto. Escolheram-se estes indicadores devido à revisão bibliográfica feita, mas sobretudo por serem os que estão mais diretamente relacionados com o estudo em questão. No caso do volume de vendas é possível compreender a evolução que a empresa teve com o projeto em termos das suas

vendas. Dessas vendas, importa compreender que percentagem se destinou a clientes internacionais, daí a necessidade de analisar o volume de exportação. Com estes valores é possível compreender como evoluiu o processo de internacionalização das empresas e se este projeto realmente teve efeitos positivos a este nível. Para além disto, também considerámos relevante analisar o número de países em que as empresas se encontram presentes. Assim, poderemos compreender se as empresas analisadas tinham apenas intenção de aumentar as vendas através de uma intensificação da sua presença nos mercados já estabelecidos ou se tinham também como objetivo alargar a sua presença a novos mercados e se foram bem-sucedidas.

Através da tabela 7 verifica-se que, de um modo geral, todas as empresas evoluíram positivamente desde o período anterior ao projeto até ao fim do mesmo. Os resultados foram todos positivos e representam um aumento em todos os indicadores analisados. No que refere ao volume de vendas, é possível concluir que houve um aumento durante o período referido. No entanto, importa destacar os casos das empresas A e E, em que os seus volumes de vendas evoluíram de forma significativa. Na empresa A, no ano anterior ao projeto estes valores rondavam 1 milhão de euros e, com o término do projeto, verifica-se um aumento de cerca de 4 milhões de euros. No caso da empresa E, esse aumento ronda os 3 milhões de euros. Nas restantes empresas, verifica-se que o aumento não foi tão significativo. Em termos do volume de exportações, e seguindo a tendência do volume de vendas, houve também um aumento significativo nos dois casos mencionados. A empresa A conseguiu passar dos 718 491 euros para a casa dos 5 milhões de euros. Tal como no volume de vendas, a empresa E também teve um aumento de cerca de 3,5 milhões de euros no seu volume de exportação.

De forma a comparar estes dois indicadores e perceber realmente qual o impacto que as exportações têm em cada empresa analisada, analisou-se a taxa de exportações. Através destes resultados, verificou-se que em todas as empresas, à exceção da empresa B, a exportação tem um impacto bastante elevado em termos das vendas globais. Na empresa B, sendo um caso excecional, aquando do início do projeto não havia qualquer atividade internacional concluída. E, no período posterior ao projeto, esta percentagem é de apenas 12%, sendo que a atividade internacional representa valores ainda baixos na atividade da empresa. Nos restantes casos, o seu envolvimento internacional é bastante significativo quer no período anterior ao projeto, quer no período posterior. No caso da empresa A, podemos verificar que a percentagem de exportação depois de terminado o projeto representava 99%. De forma semelhante, a empresa E também detém uma taxa de exportação de 96%. Mais a baixo, encontramos a empresa C e D, que se encontram com 70% e 62%, respetivamente, no período posterior ao projeto. Importa referir que a evolução da taxa de exportação da empresa C foi bastante significativa, aumentando cerca de 30% durante este período.

Relativamente aos países em que estas empresas se inserem, podemos deduzir que em todas houve também uma evolução positiva em todas. As mais significativas referem-se à

empresa A e C, que aumentaram a sua presença de 3 para 19 países e de 12 para 26 países, respetivamente. Nas outras empresas, o aumento do número de países rondou entre 1 a 5 países.

Destes resultados, podemos concluir que a evolução do volume de vendas foi acompanhada pela evolução do volume de exportação. Isto mostra que as empresas conseguiram alcançar os seus objetivos do projeto de internacionalização, que era o de aumentar as suas vendas no estrangeiro. Para além disto, outro dos objetivos alcançados foi o do aumento do número de países em que as empresas estavam inseridas. Em todos os casos, este número aumentou. Podemos também concluir que a evolução da taxa de exportação foi acompanhada pelo aumento da presença internacional, mostrando que o aumento da presença em novos mercados teve um impacto positivo no volume de vendas internacional. Deste modo, é possível também deduzir que os esforços realizados durante o projeto de internacionalização se refletiram de forma positiva nas empresas e nas suas estratégias de internacionalização.



## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nos capítulos anteriores foram sendo introduzidas alguns temas importantes para o estudo em questão. Em primeiro lugar, foi feita uma descrição da literatura analisada acerca das questões de internacionalização, apoio às exportações, QREN e consultoria. Posteriormente, foram apresentados os resultados obtidos através da investigação empírica realizada neste estudo, que analisou as questões anteriores em cinco empresas diferentes. De forma a tirar conclusões que vão ao encontro dos objetivos estabelecidos, é importante associar estas duas partes e tentar desenvolver uma abordagem aplicada a este estudo.

Relativamente à questão da internacionalização, foram englobadas algumas teorias e modelos, motivações, modos de entrada e barreiras ao longo da revisão de literatura. Aqui foram enunciados alguns conceitos defendidos por diferentes autores que agora iremos analisar consoante os resultados obtidos. Relativamente à teoria desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977), que defendem que o processo de internacionalização se desenvolve de forma gradual e é realizado por fases, podemos verificar que isto acontece em dois casos – empresa A e C. Estas empresas optaram pela exportação como modo de entrada inicial. Isto acontece devido à necessidade destas empresas se adaptarem aos mercados onde pretendem estar presentes e também para conseguirem obter experiência nos modos de internacionalização. Como é defendido neste modelo, as empresas optam por iniciar as suas atividades de internacionalização através da exportação, por esta não requerer um nível de compromisso tão elevado como outras formas de entrada, mas também porque permite que as empresas ganhem conhecimento das formas de funcionamento dos mercados e das melhores formas de realizarem os seus negócios internacionalmente. Numa fase seguinte, e com um maior conhecimento e experiência, as duas empresas avançaram para a fase de IDE. Segundo os entrevistados, isto deu-se devido às necessidades do mercado, mas também devido ao interesse em intensificar as suas estratégias de internacionalização. Para além disto, o modelo de Uppsala também defende que as empresas optam por países/mercados onde a distância psicológica é menor (Dominguez & Mayrhofer, 2017). Para suportar esta teoria, podemos olhar para o caso da empresa B, que optou por países com uma língua semelhante uma vez que seria mais fácil aplicar o seu produto nesses países. Para além deste caso, também as empresas A e E, deram os seus primeiros passos em mercados europeus. Depois de se adaptarem a estes mercados e de ganharem experiência de internacionalização, decidiram iniciar atividades de prospeção para países com uma distância psicológica maior, suportando a ideia do modelo dos estágios.

De forma diferente, as empresas B, D e E, que deram início às suas atividades de internacionalização há alguns anos, continuam apenas a utilizar o método de exportação. Desta forma, é possível verificar que a ideia desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977) que indica que depois de as empresas obterem experiência e conhecimento de mercado, acabarão por evoluir nas suas formas de entrada e aumentar o envolvimento nos mercados onde estão presentes, não acontece nestes casos. Nestas três empresas, verifica-se que a

experiência nos mercados já é bastante elevada, devido aos anos de experiência, mas que não existe intenção de optarem por outro método para além da exportação. Isto porque consideram que é o melhor método para os seus produtos/serviços.

De forma a analisar o impacto dos projetos de apoio à internacionalização é importante olhar um pouco para todos os fatores, desde os indicadores de exportação, a experiência de internacionalização, o número de mercados inseridos, as atividades que foram desenvolvidas e a etapa de internacionalização.

A experiência de internacionalização acaba por ser também um fator importante a ter em conta, uma vez que este tem influência em todo o projeto. Weiss et al. (2011) referem que as empresas com maior experiência de internacionalização acabam por beneficiar mais com programas desta natureza, comparativamente a empresas que estão apenas a iniciar. Isto acaba por não ser confirmado com os casos analisados, sendo que o que se verifica é o oposto. As empresas que estão ainda a iniciar a sua atividade de internacionalização ou que têm poucos anos de experiência, foram as que mais beneficiaram com este projeto (empresas A, B e C). Isto pode ser justificado com o facto de que o apoio obtido através dos projetos de apoio à internacionalização acaba por ser bastante relevante para as empresas que estão a começar a expandir-se para novos mercados. Não só a nível financeiro, mas também ao nível dos conhecimentos e informação que é disponibilizada de forma a que as empresas consigam obter os melhores resultados possíveis.

Segundo Ahmed et al. (2002), consoante a etapa de internacionalização deviam ser adaptados os tipos de atividades desenvolvidas pelas empresas. Isto não se verificou nos casos analisados. Como pudemos verificar, todas as empresas se encontravam em etapas diferentes, desde aquelas que estavam apenas a iniciar até às que já tinham vastos anos de experiência. Através dos dados obtidos, podemos depreender que as atividades foram praticamente as mesmas – participação em feiras, missões comerciais, viagens de prospeção e estudos de mercado.

Os resultados obtidos acabam também por confirmar as teorias de vários autores de que os programas de apoio à internacionalização de empresas afetam positivamente o nível de exportações das empresas (Jalali, 2012; Lederman et al., 2015; Mahajar, 2005; Volpe Martincus & Carballo, 2010; Weiss et al., 2011). Em todos os casos houve um aumento do nível das exportações, tal como do nível de mercados inseridos. Para além destes dois elementos, as empresas também identificaram outros benefícios como o aumento da rede de contactos, criação de novas parcerias, divulgação do produto, entre outras.

Olhando para a consultoria e para todo o seu papel neste processo, pode deduzir-se que existe uma influência positiva no processo de internacionalização e no desenvolvimento em novos mercados. A maioria das empresas referiu que o trabalho por elas realizado foi extremamente importante para o sucesso do projeto, desde a fase de candidatura até ao acompanhamento do desenvolvimento do projeto. Este sucesso pode ser também justificado pela relação que existiu entre as duas partes e que é defendido por

Bronnenmayer et al. (2016) como extremamente importante para os resultados que podem ser obtidos. No estudo desenvolvido por estes autores, havendo uma integração de ambas as partes e uma preocupação em colaborar, os resultados podem ser bastante positivos. E, como se verifica nos casos estudados, as empresas fazem geralmente uma análise positiva dos fatores de sucesso durante todo o desenvolvimento do projeto em causa – visão comum, intensidade da colaboração, confiança, conhecimentos/experiência da consultora, envolvimento dos gestores. Olhando para os valores obtidos, é possível aferir que o maior impacto se deu nas empresas A, B e C, onde se verifica o maior aumento das exportações e dos países onde se encontram presentes. Fazendo uma análise destes valores com a percepção dos representantes das empresas acerca do serviço fornecido pela empresa de consultoria e pela sua satisfação com o mesmo, podemos concluir que houve realmente um impacto da empresa de consultoria nos resultados e na evolução do processo de internacionalização. Um dos fatores que é importante referir e que pode ter influenciado em grande escala os resultados obtidos está relacionado com a experiência dos consultores. Todas as empresas identificaram essa componente como essencial para a aquisição dos serviços de consultoria, uma vez que poderiam receber o apoio de pessoas especializadas no assunto e com conhecimentos mais vastos sobre os processos de internacionalização e o funcionamento dos projetos QREN.

Importa referir o caso da empresa E, que se distingue dos restantes casos pela sua opinião menos positiva relativamente ao apoio dado pela empresa de consultoria. Apesar de os resultados do projeto terem sido positivos, a representante da empresa não os atribui aos serviços fornecidos pela consultora. Segundo ela, os resultados teriam sido os mesmos se não tivesse existido esta colaboração. Isto pode ser justificado pelo relacionamento entre as duas partes e o seu envolvimento no projeto. Como referem os estudos de Bronnenmayer et al. (2016), a relação consultor-cliente é fundamental para o sucesso da colaboração. Neste caso, e conforme apresentado nos resultados, verifica-se que a percepção desta empresa é que a colaboração não se apresentou frutífera para a empresa. As motivações prendem-se sobretudo com as diferenças existentes entre as duas partes, sendo que a empresa-cliente sente que a empresa de consultoria não compreendeu as suas necessidades e objetivos relativamente ao projeto. Isto encontra-se relacionado com a relação desenvolvida entre as partes envolvidas, podendo-se concluir que nem sempre é possível desenvolver relações de sucesso e que irá sempre existir alguma diferença de resultados e percepções tendo em conta cada caso. Este exemplo permite-nos compreender que cada caso é diferente e o que resulta para uma empresa pode não resultar para outra. Isto porque existem diferentes fatores que podem influenciar a relação: características da empresa e da consultora, envolvimento dos gestores da empresa e da consultora, e especificidade do projeto. Nesta situação, a abordagem da empresa de consultoria não foi ao encontro das expectativas da empresa E, levando a que existisse uma quebra na relação entre as duas. Para além disto, este caso também nos permite verificar que apesar de existirem resultados positivos não significa que tenha existido uma boa relação entre as partes envolvidas e que esses resultados sejam um resultado direto da influência da consultora.

Deste modo, é importante compreender que estes resultados não podem ser analisados sem incluir o projeto do QREN, uma vez que foi através deste que as empresas conseguiram obter os meios para desenvolverem as atividades planeadas e cumprirem os objetivos estabelecidos. Mas também podemos concluir que sem o apoio da consultora o desenrolar deste projeto não seria o mesmo. O grande papel da consultora foi o desenvolvimento do projeto desde a fase inicial e o seu posterior acompanhamento. No entanto, toda a estruturação deste projeto teve que ser realizada através das especificidades da empresa e das suas necessidades em termos de internacionalização. Por um lado, foi necessário definir as atividades que iriam ser realizadas durante o desenvolvimento do projeto e os mercados sobre os quais estas se iriam focar. Deste modo, os resultados positivos que se verificam nestes cinco casos podem estar associados ao aconselhamento realizado pela consultora e a sua estruturação do projeto de forma a responder às necessidades de cada empresa, mas também ao financiamento recebido pelo projeto QREN.

Tendo em conta estes fatores podemos concluir os projetos de apoio à internacionalização se mostram benéficos para as empresas e que acabaram por ter grandes impactos na internacionalização das empresas. Para além disto, o impacto que a empresa de consultoria teve neste sucesso é também significativo na medida em que em quatro dos cinco casos, as empresas garantiram que o apoio foi fundamental e que se retratou nos resultados obtidos e os objetivos atingidos.



## 6. CONCLUSÃO

Tendo em conta que a influência das consultoras nos processos de internacionalização não é um tema muito estudado, este estudo mostrou-se relevante para acrescentar algum conhecimento nesse sentido. Assim, tornou-se possível compreender alguns fatores que podem influenciar o desenvolvimento positivo ou negativo da expansão das empresas para mercados externos e qual o papel que a consultora desempenha.

O facto de os processos de internacionalização serem complicados para algumas empresas, principalmente aquelas que estão a iniciar as suas atividades, é importante o acesso a um apoio externo. Muitas empresas têm dificuldades durante este processo, seja em termos de falta de conhecimento e de informação ou em termos de barreiras que enfrentam durante o processo. O facto de ser possível receber algum tipo de apoio para enfrentar estas dificuldades é bastante importante para o sucesso durante todo este processo. Assim, não havendo o conhecimento ou as competências necessárias dentro da empresa para prosseguir com as atividades de internacionalização, a escolha tomada pelas empresas passa pela procura de novas soluções. Estas soluções refletem-se na participação em projetos de financiamento e na aquisição de serviços de consultoria.

Analisando todo este processo, é importante realçar a relação entre a consultora e a empresa cliente. Esta relação é de extrema importância na medida em que irá influenciar todo o desenvolvimento do projeto de consultoria e, deste modo, influenciar também os resultados obtidos. Pelo facto de ser importante para ambas as partes que os resultados sejam favoráveis, revela-se essencial o empenho disponibilizado para esta colaboração. Esta relação acaba por ser também influenciada pela confiança que as empresas depositam na consultora. A confiança é também um fator central aquando da escolha da empresa de consultoria e no momento da decisão sobre a continuação desta colaboração. Havendo esta relação de confiança, é mais provável que os resultados alcancem o que era esperado e que tornem possível haver um retorno do investimento realizado. Esta confiança acaba por estar ligada à experiência detida pela consultora neste tipo de atividades. Como foi possível verificar nas entrevistas realizadas, todas as empresas identificaram a experiência como fator para a escolha de um serviço de consultoria como forma de impulsionar a sua atividade de internacionalização.

Para além de analisar estes fatores, é importante também perceber que existem diferenças de caso para caso. Cada empresa tem as suas características e necessidades em termos de atividades de internacionalização, pelo que aquilo que é desenvolvido deve ser adaptado a essa situação. Como foi possível verificar neste estudo, as empresas mostram diferentes necessidades em termos dos seus projetos, tal como as suas motivações não são as mesmas. Tudo isto acaba por ter impacto na perceção que é criada durante o projeto e durante a colaboração com a empresa de consultoria. Assim, não é possível olhar apenas para os valores resultantes de todo este processo, sendo necessário olhar para a colaboração na sua totalidade, procurando compreender todas as variáveis que podem influenciar os resultados.

Através deste estudo foi possível entender os processos de internacionalização de cinco empresas e o apoio dado pela empresa de consultoria. De acordo com os resultados obtidos, todas as empresas analisadas viram os seus volumes de vendas crescer com o término do projeto. Para além disto, a taxa de exportação também cresceu face ao período anterior ao projeto de internacionalização. Isto mostra-nos que existe um impacto positivo das consultoras face aos projetos de internacionalização.

Uma das limitações que pode ser apontada a esta investigação é o facto de só estar incluída a visão de uma das partes na relação entre consultor-cliente. Seria mais enriquecedor e tornaria mais fácil a compreensão e análise dos resultados obtidos se fosse possível compreender qual a visão da empresa de consultoria relativamente a cada caso. Esta visão poderia ajudar também a compreender o porquê das diferenças verificadas em termos da perceção da efetividade da consultora no apoio recebido durante o processo de internacionalização. Mais a mais, seria muito pertinente analisar os programas de apoio à internacionalização, do ponto de vista institucional, de forma a perceber quais os mecanismos utilizados no apoio à internacionalização, bem como analisar o conjunto de empresas participantes, de forma a aferir o seu desempenho evolutivo. Esta análise complementar a limitação desta análise que foi baseada numa amostra de conveniência.

A nível de investigação seria igualmente pertinente comparar o apoio dado pela consultoria a programas de *export promotion*, missões comerciais e *trade missions* e analisar em que medidas são semelhantes e diferentes.

## Referências bibliográficas

- Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2016). *Relatório Anual dos Fundos da União Europeia. Nº1. 2014*. Retrieved from [http://www.qren.pt/np4/file/4955/Relat\\_rio\\_Anual\\_FUE\\_2014\\_n001.pdf](http://www.qren.pt/np4/file/4955/Relat_rio_Anual_FUE_2014_n001.pdf)
- Ahmed, Z. U., Mohamed, O., Johnson, J. P., & Meng, L. Y. (2002). Export promotion programs of Malaysian firms: an international marketing perspective. *Journal of Business Research*, 55, 831–843. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00223-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00223-X)
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (1ª edição). Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda.
- Alvarez, R. (2004). Sources of export success in small and medium-sized enterprises: The impact of public programs. *International Business Review*, 13(3), 383–400. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.01.002>
- Amorim, C., & Kipping, M. (1999). Selling consultancy services: The Portuguese case in historical and comparative perspective. *Business and Economic History*, 28(1), 45. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=86769915&Fmt=7&clientId=15403&RQT=309&VName=PQD>
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/154930>
- Armbrüster, T., & Kipping, M. (2005). The Burden of Otherness: Limits of Consultancy Interventions in Historical Case Studies. In M. Kipping & L. Engwall (Eds.), *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: University Press.
- Azevedo, A. C. (2013). O desenvolvimento do sector da consultoria e a difusão da organização científica do trabalho em Portugal: uma relação próxima? *Bulletin for Spanish and Portuguese Historical Studies*, 38(1), 138–154. Retrieved from <http://digitalcommons.asphs.net/bsphs/vol38/iss1/8>
- Barston, R. P. (1992). *Modern Diplomacy*. Londres: Longman.
- Boermans, M. A., & Roelfsema, H. (2016). Small firm internationalization, innovation, and growth. *International Economics and Economic Policy*, 13(2), 283–296. <https://doi.org/10.1007/s10368-014-0310-y>
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Determinants of perceived success in management consulting. *Management Research Review*, 39(6), 706–738. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Canback, S. (1998). The Logic of Management Consulting Part 1. *Journal of Management Consulting*, 10(2), 3–11. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1276066>
- Cavusgil, S. T. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*, 12(2), 195–208. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(84\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(84)90006-7)
- Comissão Europeia. (2014). *Supporting the Internationalisation of SMEs Guidebook Series*. Retrieved from [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Supporting\\_Internat\\_SMEs.pdf/f36577c4-53fc-4f44-a02a-d8f5e295158f](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Supporting_Internat_SMEs.pdf/f36577c4-53fc-4f44-a02a-d8f5e295158f)
- COMPETE. (2011). Qualificação e Internacionalização PME. Retrieved July 2, 2017, from <http://www.pofc.qren.pt/areas-do-compete/incentivos-as-empresas/qualificacao-e->

- internacionalizacao-pme
- Costa, S., & Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas* (2817th ed.). Lisboa: Editorial Verbo.
- Cruz, A. M. (2005). Diplomacia Económica. *Diplomacia Pura - Opinião, Abril/Junh*, 8–9.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242–261. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00080>
- Dicken, P. (2015). *Global shift. Mapping the changing contours of the world economy*. New York, NY: Guilford Press.
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.010>
- Donadone, J. C. (2010). Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. *Tempo Social*, 22(1), 101–125. <https://doi.org/10.1590/S0103-20702010000100006>
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/154984>
- Durmuşoğlu, S. S., Apfelthaler, G., Nayir, D., Alvarez, R., & Mughan, T. (2012). The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: A multidimensional view of export performance. *Industrial Marketing Management*, 41, 680–691. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.016>
- FEACO. (2015). *Survey of the European Management Consultancy 2014|2015*. Retrieved from <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco Survey 2014-2015.pdf>
- Fischer, B. B. (2006). Relação Entre Estratégias de Entrada em Mercados Estrangeiros e Performance Exportadora Resultante em Empresas Brasileiras. *FACEF Pesquisa - Desenvolvimento E Gestão*, 9(3). Retrieved from <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/83>
- Freixanet, J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*, 21, 1065–1086. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.12.003>
- Haddoud, M. Y., Jones, P., & Newbery, R. (2017). Export promotion programmes and SMEs' performance: Exploring the network promotion role. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 68–87. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2016-0116>
- Hollender, L., Zapkau, F. B., & Schwens, C. (2017). SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation. *International Business Review*, 26, 250–263. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.07.003>
- INE. (2016). *Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas 2015*. Retrieved from [https://www.ine.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=278408026&att\\_display=n&att\\_download=y](https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=278408026&att_display=n&att_download=y)
- Jalali, S. (2012). The effect of export promotion programmes on export performance: evidence from Iranian food manufacturers. *International Journal Business and Globalisation*, 9(2), 122–133. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2012.048955>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A

- Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Kakabadse, N. K., Louchart, E., & Kakabadse, A. (2006). Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective. *Journal of Management Development*, 25(5), 416–500. Retrieved from [https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/1911/1/Consultant%27s Role - 2006.pdf](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/1911/1/Consultant%27s%20Role%202006.pdf)
- Kim-Soon, N., Ahmad, A. R., & Pei Shy, C. (2016). Export Promotion, Sales and Profits: A Structural Equation Modelling. *Journal of Southeast Asian Research*, 2016, 1–14. <https://doi.org/10.5171/2016.309540>
- Kneller, R., & Pisu, M. (2010). The returns to exporting: evidence from UK firms. *Canadian Journal of Economics*, 43(2), 494–519. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5982.2010.01581.x>
- Koch, A. J. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5), 351–361. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005652>
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession* (4th ed.). Geneva: International Labour Office. Retrieved from <http://ksg.vse.cz/wp-content/uploads/2012/04/MC.pdf>
- Lages, L. F., & Montgomery, D. B. (2005). The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures. An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 755–784. <https://doi.org/10.1108/03090560510601752>
- Lederman, D., Olarreaga, M., Payton, L., Alavi, H., Banda, G., Blonigen, B., ... De, L. (2006). *Export Promotion Agencies: What Works and What Doesn't*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1596/1813-9450-4044>
- Lederman, D., Olarreaga, M., & Zavala, L. (2015). Export Promotion and Firm Entry into and Survival in Export Markets. *Canadian Journal of Development Studies*, 37(2), 142–158. <https://doi.org/10.1080/02255189.2016.1131671>
- Lin, S. (2010). Internationalization of the SME: Towards an integrative approach of resources and competences. In *1er Colloque Franco-Tchèque : "Trends in International Business"* (pp. 117–135). Retrieved from <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00692465>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27–48. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-8000-7>
- Mahajar, A. J. (2005). Small Firms Exporting: How Effective are Government Export Assistance Programs. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sreiwijaya*, 3(5), 1–18. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/5818/bea60cc77bd7a827a83fa5afaf76800d5bce.pdf>
- Mcdougall, P. P. T. I., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: the Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906. <https://doi.org/10.2307/1556418>
- McKenna, C. D. (1995). The Origins of Modern Management Consulting. *Business and Economic History*, 24(1). Retrieved from <http://www.thebhc.org/sites/default/files/beh/BEHprint/v024n1/p0051-p0058.pdf>
- Mercier, A. (2007). Commercial Diplomacy in Advanced Industrial States: Canada, the

- UK, and the US. Retrieved from  
[https://www.clingendael.nl/sites/default/files/20070900\\_cdsp\\_diplomacy\\_mercier.pdf](https://www.clingendael.nl/sites/default/files/20070900_cdsp_diplomacy_mercier.pdf)
- Ministério do Ambiente, do O. do T. e do D. R. (2007). Quadro de Referência Estratégico Nacional - Portugal 2007-2013. Retrieved from  
[http://www.qren.pt/np4/file/663/1\\_QREN\\_Quadro\\_de\\_Refer\\_ncia\\_Estrat\\_gico\\_.pdf](http://www.qren.pt/np4/file/663/1_QREN_Quadro_de_Refer_ncia_Estrat_gico_.pdf)
- Momparler, A., Carmona, P., & Lassala, C. (2015). Quality of consulting services and consulting fees. *Journal of Business Research*, 68(7), 1458–1462.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.033>
- Mughan, T., Lloyd-Reason, L., & Zimmerman, C. (2004). Management Consulting and International Business Support for SMEs: Need and Obstacles. *Education + Training*, 46(8/9), 424–432. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00400910410569542>
- Muzychenko, O., & Liesch, P. W. (2015). International opportunity identification in the internationalisation of the firm. *Journal of World Business*, 50(4), 704–717.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.12.001>
- Niñerola, À., & Sanchez-Rebull, M. V. (2016). La empresa española en China: Formas y barreras de entrada. *Intangible Capital*, 12(1), 223–245. <https://doi.org/10.3926/ic.694>
- OCDE. (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. Retrieved from  
<https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>
- Patriota, A. A. (2012). Diplomacia e Comércio. *Valor Econômico*. Retrieved from  
<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/discursos-artigos-e-entrevistas/ministro-das-relacoes-exteriores-artigos/4551-diplomacia-e-comercio-artigo-do-ministro-antonio-de-aguiar-patriota-valor-economico-de-10-10-2012>
- Pett, T. L., Francis, J. D., & Wolff, J. (2004). Examining SME Internationalization Motives as an Extension of Competitive Strategy. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 16(1), 1–13. Retrieved from  
<http://search.proquest.com/openview/574f2fe4d380220f6322f4138c5d22ce/1?pq-origsite=gscholar>
- QREN. (2010a). QREN / Projetos. Retrieved July 17, 2017, from  
[http://www.qren.pt/np4/projetos?area\\_proj=mapas](http://www.qren.pt/np4/projetos?area_proj=mapas)
- QREN. (2010b). QREN / QREN. Retrieved July 17, 2017, from  
<http://www.qren.pt/np4/qren>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3ª edição). Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: A schematic synthesis. *International Journal of Business and Globalisation*, 15(4), 528–554.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2017). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences*.  
<https://doi.org/10.1002/CJAS.1419>
- Riviere, M., & Suder, G. (2016). Perspectives on strategic internationalization: Developing capabilities for renewal. *International Business Review*, 25(4), 847–858.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.10.004>
- Ruël, H. J. M., Lee, D., & Visser, R. (2013). Commercial Diplomacy and International Business: Inseparable Twins? *AIB Insights*, 13(1), 14.17. Retrieved from  
[http://documents.aib.msu.edu/publications/insights/v13n1/v13n1\\_Article3.pdf](http://documents.aib.msu.edu/publications/insights/v13n1/v13n1_Article3.pdf)
- Ruël, H. J. M., & Visser, R. (2014). An Exploration of Commercial Diplomacy as a Set of Facilities to Support International Business to and from Emergent Markets. In *Multinational Enterprises, Markets and Institutional Diversity* (pp. 303–322).

- <https://doi.org/10.1108/S1745-886220140000009012>
- Rugman, A. L., & Collinson, S. (2006). *International Business* (4<sup>a</sup> edição). Pearson Education Limited.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- Seringhaus, F. H. R. (1987a). Export Promotion: The Role and Impact of Government Services. *Irish Marketing Review*, 2(2), 106–116. Retrieved from <http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=jouimriss#page=106>
- Seringhaus, F. H. R. (1987b). Using Trade Missions for Export Market Entry. *Industrial Marketing Management*, 16(4), 249–255. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(87\)90033-2](https://doi.org/10.1016/0019-8501(87)90033-2)
- Seringhaus, F. H. R. (1989). Trade Missions in Exporting: State of the Art. *Management International Review*, 29(2), 5–16. <https://doi.org/10.2307>
- Shamsuddoha, A. K., Ali, M., & Ndubisi, N. (2009). A Conceptualization of Direct and Indirect Impact of Export Promotion Programs on Export Performance of SMEs and Entrepreneurial Ventures. *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 87–106. Retrieved from <http://search.proquest.com/openview/0e158127d56bde35b69b26d37a2c4de8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=29727>
- Simpson, C. L., & Kujawa, D. (1974). The Export Decision Process: An Empirical Inquiry. *Journal of International Business Studies*, 5(1), 107–117. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/154184>
- Spence, M. (1999). *Evaluating Export Promotion Programmes: UK Overseas Trade Missions and Export Performance*. Middlesex University Business School. <https://doi.org/10.1023/A>
- Spence, M. (2003). Evaluating Export Promotion Programmes: U.K. Overseas Trade Missions and Export Performance. *Small Business Economics*, 20(1), 83–103. <https://doi.org/10.1023/A:1020200621988>
- Spence, M., & Crick, D. (2004). Acquiring relevant knowledge for foreign market entry: the role of overseas trade missions Strategic Change. *Strategic Change*, 13, 283–292. <https://doi.org/10.1002/jsc.692>
- United Nations. (2002). The tradability of consulting services and its implications for developing countries. In *United Nations Conference on Trade and Development*. Retrieved from <http://unctad.org/en/Docs/poiteipcm8.en.pdf>
- Volpe Martincus, C., & Carballo, J. (2010). Export Promotion: Bundled Services Work Better. *The World Economy*, 33(12), 1718–1756. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2010.01296.x>
- Volpe Martincus, C., Carballo, J., & García, P. M. (2010). *Public Programs to Promote Firms' Export in Developing Countries: Are There Heterogeneous Effects by Size Categories?* IDB Publications 36764. Retrieved from [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3189/Public Programs to Promote Firms; Exports in Developing Countries%3A Are There Heterogeneous Effects by Size Categories%3F.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3189/Public%20Programs%20to%20Promote%20Firms%20Exports%20in%20Developing%20Countries%3A%20Are%20There%20Heterogeneous%20Effects%20by%20Size%20Categories%3F.pdf?sequence=1)
- Weiss, V., López, M., & Medina, L. (2011). Promoción de exportaciones en el ámbito público: su impacto en el desempeño exportador a nivel de la firma. The impact of governmental export promotion on the firm's export performance. *Revista Latinoamericana de Administración*, 47, 1–17.

- Werr, A. (2005). The Internal Creation of Consulting Knowledge: A Question of Structuring Experience. In M. Kipping & L. Engwall (Eds.), *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: University Press.
- Wilkinson, T., & Brouthers, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15(3), 233–252. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.03.001>
- Wood, P. (2002). How many consultancies be innovative? In P. Wood (Ed.), *Consultancy and Innovation: The Business Service Revolution in Europe* (pp. 72–90). New York, NY: Routledge.
- Zhang, X., Ma, X., Wang, Y., Li, X., & Huo, D. (2016). What drives the internationalization of Chinese SMEs? The joint effects of international entrepreneurship characteristics, network ties, and firm ownership. *International Business Review*, 25(2), 522–534. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.09.001>



## **Anexo I**

### **Guião Entrevista**

#### **1. Internacionalização**

1.1. Descrição do processo de internacionalização da empresa (início, modos de entrada, produtos, mercados inseridos, motivações e barreiras)

#### **2. Projeto QREN**

2.1. Quando se iniciou/terminou o projeto?

2.2. Quais as motivações para participar neste projeto?

2.3. Que tipo de atividades desenvolveram ao longo do projeto?

2.4. Consideram que estas atividades tiveram um impacto positivo na vossa estratégia de internacionalização?

2.5. Quais os benefícios que obtiveram com este projeto?

2.6. Cumpriram os objetivos do projeto?

2.7. No geral, consideram que este projeto foi benéfico para a empresa?

2.8. Dados (antes e depois do projeto):

2.8.1. Volume de vendas

2.8.2. Volume de exportações

2.8.3. Taxa de exportação

2.8.4. Número de países/mercados

#### **3. Consultoria**

3.1. Porque optaram pelo apoio de uma empresa de consultoria?

3.2. Quais os principais benefícios desta escolha? Alguma desvantagem?

3.3. Este apoio serviu como facilitador de internacionalização ou apenas na elaboração/acompanhamento do projeto?

3.4. Descrição da relação com a empresa de consultoria, tendo em conta os seguintes elementos: visão comum, confiança, conhecimentos/competências, recursos disponíveis, intensidade de colaboração.

3.5. Já tinham colaborado com esta empresa em projetos anteriores?

3.6. Esta colaboração continuou depois do fim do projeto?