



Universidade de Aveiro
2014

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial

**Ricardo Jorge
Trindade Sabino**

**A internacionalização de PME's apoiada pela AIDA e
um estudo do impacto de atributos de CEOs na
internacionalização**



**Ricardo Jorge
Trindade Sabino**

**A internacionalização de PMEs apoiada pela AIDA e
um estudo do impacto de atributos de CEOs na
internacionalização**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizado sob a orientação científica do Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho ao meu avô pelo seu incansável apoio.

o júri

presidente

Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia

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

Prof. Doutor Luís Manuel Borges Gouveia

professor associado com agregação da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Fernando Pessoa

Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira

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

agradecimentos

Gostaria de agradecer a algumas pessoas que contribuíram de forma significativa para o desenvolvimento deste trabalho:

Ao meu orientador, pela sua disponibilidade, apoio prestado e orientações dadas ao longo deste ano.

À minha orientadora de estágio, a Dra. Carla Vieira (Técnica Responsável do Gabinete de Relações Exteriores e Enterprise Europe Network da AIDA) pelo seu contributo para a minha integração na AIDA e pelo incansável apoio.

Às empresas Marabuto, S.A.; Pedro França, S.A. e Nautav, Lda. pela sua colaboração no estudo.

À minha mãe, pai, irmã, avó e amigos que sempre me apoiaram.

palavras-chave

Internacionalização, Globalização, Pequenas e Médias Empresas, Atributos de CEOs, Distrito de Aveiro, AIDA.

resumo

O Distrito de Aveiro caracteriza-se pelo seu extenso tecido empresarial, cada vez mais consciente da importância da internacionalização. Os dados recolhidos e posteriormente analisados, permitiram concluir que entidades como a AIDA (Associações Empresariais) devem promover a internacionalização de PME com um reduzido grau de internacionalização. Desta forma, este tipo de entidades aumentarão o alcance de PMEs ao nível da divulgação e acesso facilitado a informações sobre apoios à internacionalização, assim como a informações sobre os diversos mercados de interesse para as PME. O presente trabalho também estudou o impacto de atributos de CEOs na internacionalização de PMEs. Para o seu desenvolvimento foi utilizada uma amostra de três Micro, Pequenas e Médias Empresas do Distrito de Aveiro. Os resultados, que foram obtidos pela metodologia qualitativa através de entrevistas semiestruturadas e outras informações recolhidas nas respetivas empresas, mostram evidência que: os atributos dos CEOs analisados (Idade, Nível Educacional e Experiência Internacional) relacionados com o grau de internacionalização das empresas, permitiram uma validação das hipóteses colocadas na revisão de literatura. Conclui-se, através deste estudo exploratório, que a idade [mais avançada] do CEO tem um impacto negativo na internacionalização de uma PME; que o nível educacional [mais elevado] do CEO tem um impacto positivo na internacionalização de uma PME; e, ainda, que a [maior] experiência internacional do CEO tem um impacto positivo na internacionalização de uma PME.

keywords

Internationalization, Globalization, Small and Medium Enterprises, CEO Attributes, District of Aveiro, AIDA.

abstract

The District of Aveiro is characterized by the extension of its entrepreneurial fabric, ever more aware of the importance of internationalization. The data collected and analysed has revealed that organizations like AIDA (business associations) should promote the internationalization of SMEs with a low degree of internationalization. Thus, these business associations will increase the disclosure and easy access to information by SMEs, in support of the internationalization effort, and they will also increase the access to information on the various markets of interest to these enterprises. This paper also studied the impact of CEO attributes on the internationalization of SMEs. For its development a sample of three Micro, Small and Medium Enterprises was used, in the District of Aveiro. The results, which were obtained by using a qualitative methodology, namely semi-structured interviews and other information gathered in the respective companies, show evidence that: the attributes of the CEOs analysed (Age, Educational Level and International Experience) related to the degree of the internationalization of the firms, allowed a validation of the hypotheses stated following the literature review. It is thus possible to conclude, through this exploratory study, that the [more advanced] age of the CEO has a negative impact on the internationalization of SMEs; the [higher] educational level of the CEO has a positive impact on the internationalization of SMEs; and still further, that the [greater] international experience of the CEO has a positive impact on the internationalization of SMEs.

ÍNDICE	
AGRADECIMENTOS	VII
RESUMO	IX
ABSTRACT	XI
ÍNDICE	XIII
ÍNDICE DE TABELAS	XV
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
SIGLAS E ABREVIATURAS	XVII
INTRODUÇÃO	1
1. GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO	3
1.1. CONCEITOS DE GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO	3
1.2. TEORIAS E MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	4
1.2.1. TEORIA CLÁSSICA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL	4
1.2.2. TEORIA DE HECKSHER-OHLIN	5
1.2.3. PARADOXO DE LEONTIEF	6
1.2.4. TEORIA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO	6
1.2.5. TEORIAS DAS IMPERFEIÇÕES DE MERCADO	7
1.2.6. TEORIA DA INTERNALIZAÇÃO	8
1.2.7. TEORIA ECLÉTICA OU PARADIGMA OLI	9
1.2.8. MODELO DE UPPSALA	11
1.2.9. TEORIA DAS REDES INDUSTRIAIS	13
1.3. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	15
1.4. FASES DA INTERNACIONALIZAÇÃO	17
1.5. FORMAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	19
2. A ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO DISTRITO DE AVEIRO	25
2.1. CARACTERIZAÇÃO DA AIDA	25
2.1.1. ÁREA TERRITORIAL	25
2.1.2. MISSÃO	25
2.1.3. VISÃO	25
2.1.4. ORGANOGRAMA	26
2.1.5. GABINETE DE RELAÇÕES EXTERIORES	26
2.1.6. ENTERPRISE EUROPE NETWORK	28
2.2. CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DE AVEIRO	30
2.3. TAREFAS REALIZADAS DURANTE O ESTÁGIO	35
2.4. SUGESTÕES DE MELHORIA DO FUNCIONAMENTO E GESTÃO DA AIDA	41
3. ESTUDO EMPÍRICO	43
3.1 ENQUADRAMENTO	43
3.2. METODOLOGIA	47
3.2.1. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	49
3.2.2. MÉTODO DE PESQUISA	49
3.2.3. RECOLHA DE DADOS	49
3.2.4. ANÁLISE DOS DADOS	55
3.2.5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	59
CONCLUSÃO	63
BIBLIOGRAFIA	65

Índice de Tabelas

Tabela 1: Interação das vantagens OLI nas diferentes vias de penetração no exterior	10
Tabela 2: Tipos de Internacionalização das Empresas	14
Tabela 3: Motivações para a Internacionalização	17
Tabela 4: Formas de Internacionalização	19
Tabela 5: Vantagens e Desvantagens das diferentes Formas de Entrada	21
Tabela 6: Classificação de Micro, Pequenas e Médias Empresas	43
Tabela 7: Guião da Entrevista e Objetivos	50
Tabela 8: Informações Recolhidas sobre as Empresas e respetivos CEOs do estudo	52
Tabela 9: Interpretação das Respostas à Pergunta 1	56
Tabela 10: Interpretação das Respostas à Pergunta 2	56
Tabela 11: Interpretação das Respostas à Pergunta 3	57
Tabela 12: Interpretação das Respostas à Pergunta 4	57
Tabela 13: Interpretação das Respostas à Pergunta 5	58
Tabela 14: Interpretação das Respostas à Pergunta 6	58
Tabela 15: Interpretação das Respostas à Pergunta 7	58
Tabela 16: Categorização dos Dados Recolhidos	59

Índice de Figuras

Figura 1: Fases da Internacionalização	18
Figura 2: Organograma da AIDA	26
Figura 3: Volume de Negócios, VAB e Exportações do Distrito de Aveiro	31
Figura 4: Dimensão Média das Empresas do Distrito de Aveiro por Nº de Trabalhadores	33
Figura 5: Balança Comercial Portugal/Distrito de Aveiro	34
Figura 6: Metodologia de Investigação	48

Siglas e Abreviaturas

ACIF – Associação Comercial e Industrial do Funchal
ADI – Agência de Inovação
AEA – Associação Empresarial de Águeda
AEP – Associação Empresarial
AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro
AIMINHO – Associação Industrial do Minho
AIMMAP – Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal
AIP – Associação Industrial
BD – Base de Dados
B2B – *Business to Business*
CCDR – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve
CCIM – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira
CCIPD – Câmara de Comércio e Indústria de Ponta Delgada
CE – Comissão Europeia
CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro
CEO – *Chief Executive Officer*
EEN – *Enterprise Europe Network*
EMN – Empresa Multinacional
EUA – Estados Unidos da América
IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IDE – Investimento Direto Estrangeiro
I&D – Investigação e Desenvolvimento
INE – Instituto Nacional de Estatística
INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OLI – *Ownership, Location, Internalization*
PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PME – Pequenas e Médias Empresas
QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional
UA – Universidade de Aveiro
UE – União Europeia
VAB – Valor Acrescentado Bruto

Introdução

Este relatório de estágio foi elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão, especialização em Gestão das Organizações, do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial (DEGEI), da Universidade de Aveiro. A realização do estágio teve como principal objetivo a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado em Gestão acerca do tema da internacionalização de empresas.

O estágio curricular foi realizado na Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA), mais especificamente no Gabinete de Relações Externas e *Enterprise Europe Network*, e teve a duração de oito meses, com início a 17 de Setembro de 2013 e fim a 17 de Maio de 2013. Este período permitiu a aprendizagem e aplicação de novos conhecimentos acerca da internacionalização de PME. Permitiu ainda o desenvolvimento de competências técnicas profissionais específicas, competências gerais de trabalho autónomo, assim como, também, competências de pesquisa e de trabalho em equipa, aliados à capacidade de compreender e resolver problemas em contextos multidisciplinares. Entre as atividades desenvolvidas durante o estágio destaca-se a colaboração na rede *Enterprise Europe Network* como uma oportunidade para conhecer uma plataforma disponível para as empresas europeias de divulgarem oportunidades de negócio entre si, quer pela procura quer pela oferta dos seus produtos/serviços. Como colaborador houve, ainda, a oportunidade de interagir com as empresas e apoiá-las no desenvolvimento dos seus perfis, expressões de interesse noutras empresas europeias e agendamento de reuniões nos eventos *Mission for Growth* em Nápoles e Lisboa.

A internacionalização das empresas, fruto de um processo de globalização dos mercados, é um fenómeno que tem atingido uma dimensão muito considerável. Isto deve-se fundamentalmente ao aumento da instabilidade do meio contextual onde as empresas estão inseridas e à especialização crescente das empresas em torno de competências nucleares, o que lhes permite organizar-se com estruturas mais leves e tirar proveito da sua especialização.

Uma das consequências da crescente importância da internacionalização das empresas é a necessidade destas se adaptarem a novas abordagens organizacionais no relacionamento com os seus clientes, sobretudo no que respeita a empresas industriais, dada a importância de um adequado relacionamento ao longo da cadeia de valor.

Apesar da literatura sobre internacionalização se focar principalmente nas grandes empresas, tem-se verificado nos últimos anos uma crescente importância dada às pequenas e médias

empresas (PME). Este tipo de empresas tem vindo a entrar em novos mercados como consequência de duas dinâmicas: em primeiro lugar, as empresas estão a explorar novas oportunidades abertas pelo processo da globalização, jogando conforme as “regras do jogo” impostas pelas empresas multinacionais. Em segundo lugar, as empresas estão a expandir as suas atividades como uma resposta ao interesse dos próprios países que procuram estimular a internacionalização das suas empresas.

O principal objetivo deste estudo é perceber qual o impacto de atributos de CEOs de PMEs da região de Aveiro na sua internacionalização. O trabalho encontra-se estruturado em três capítulos, além da introdução e conclusão. Após esta introdução, o primeiro capítulo centra-se na revisão de literatura sobre os conceitos de internacionalização e globalização, principais teorias, motivações, fases e formas da internacionalização. No segundo capítulo caracteriza-se a entidade acolhedora do estágio, a AIDA, a atividade económica do distrito de Aveiro, as principais tarefas realizadas durante o estágio e, ainda, algumas sugestões de melhoria ao funcionamento e gestão da AIDA. O terceiro capítulo foca um estudo empírico, que procurou estudar o impacto dos atributos de CEOs na internacionalização de PMEs e centra-se num breve enquadramento sobre PMEs, a internacionalização de PMEs, e atributos dos CEOs. É descrita ainda a metodologia, a recolha dos dados, a análise dos dados e a discussão e conclusões.

1. Globalização e Internacionalização

1.1. Conceitos de Globalização e Internacionalização

Mittelman (1996) defende que a globalização é o resultado das alterações de ordem política e económica a nível mundial que têm acontecido nos últimos anos e cuja tendência é a integração de todos os mercados num mercado global, explorado pelas grandes multinacionais.

O interesse dos grandes grupos económicos mundiais leva a que o valor central da globalização seja o crescimento económico, em vez do desenvolvimento económico. Os Estados vão abandonando as barreiras alfandegárias que protegem a entrada de produtos estrangeiros e estão mais abertos ao comércio e capital internacional, acompanhado de uma intensa revolução nas tecnologias de informação.

A internacionalização das empresas, fruto de um processo de globalização dos mercados, é um fenómeno que tem atingido uma elevada dimensão. Isto deve-se fundamentalmente ao aumento da instabilidade do ambiente onde as empresas estão inseridas e à especialização crescente das empresas em torno de competências nucleares, o que lhes permite organizarem-se com estruturas mais leves e tirar proveito da sua especialização (Mittelman, 1996).

Segundo Moreira (2003), uma das consequências da crescente importância da internacionalização das empresas é a necessidade destas se adaptarem a novas abordagens organizacionais no relacionamento com os seus clientes, sobretudo no que respeita a empresas industriais, dada a importância de um adequado relacionamento ao longo da cadeia de valor.

Segundo Welch e Loustarinen (1988, citados por Moreira, 2003, p.55), “a internacionalização refere-se ao processo de envolvimento em atividades internacionais. A nível empresarial está relacionado com a intensidade exportadora da empresa e com a forma como esta explora os mercados internacionais. Existem várias teorias que relacionam o comportamento exportador com o processo de internacionalização”. “Há, no entanto, duas vertentes principais: uma que defende um modelo evolutivo, sequencial e linear com envolvimento internacional crescentes e uma segunda que vê o processo de internacionalização do ponto de vista da alocação dos recursos, i.e. dependente da decisão estratégica da alocação dos recursos da empresa e da sua interação com o meio ambiente” (Reid, 1982, 1984; Aharoni, 1966; Johanson et al., 1975; Bilkey et al., 1977; Welch e Loustarinen, 1988, citados por Moreira, 2003, p.55).

A internacionalização consiste no desenvolvimento de uma atividade económica caracterizada pela comercialização e distribuição de produtos e serviços em vários mercados, independentemente da sede da empresa fornecedora desses produtos e serviços.

Desta forma, devemos enquadrar a atividade empresarial numa forma global, e não apenas no mercado internacional onde as empresas estão sediadas.

1.2. Teorias e Modelos de Internacionalização

1.2.1. Teoria Clássica do Comércio Internacional

A existência do comércio internacional é explicada por Adam Smith (1776) e David Ricardo (1817) com base nas vantagens de especialização da produção de cada país em função dos seus recursos naturais ou do seu desenvolvimento tecnológico, e de acordo com as diferenças de preços relativos dos bens dos diversos países (Teixeira e Diz, 2005).

Para Smith (1776) o mercado externo constitui uma saída para as produções internas excedentes e uma abertura a novas oportunidades de investimento. Segundo o autor, a vantagem absoluta consiste na possibilidade de um determinado país estrangeiro poder fornecer a outro país um produto mais barato do que se fosse produzido internamente nesse mesmo país, permitindo assim uma vantagem com a especialização do comércio. Assim, cada país deve especializar-se na produção de um determinado produto, exportando-o e importando outros que não tenha vantagem em produzir. Isto permite aumentar a produção dos dois produtos, assim como o bem-estar social (Mtigwe, 2006).

Ricardo (1817) questiona a teoria das vantagens absolutas, defendendo que um país pode ter vantagens na produção de vários produtos e, assim, desenvolve a teoria das vantagens comparativas. A condição necessária e suficiente para o aparecimento de trocas internacionais entre dois países que produzem dois bens idênticos é que o custo relativo desses dois bens seja diferente. Cada país tem interesse em se especializar na produção de um bem para o qual a sua vantagem relativa seja maior ou a sua desvantagem relativa seja menor. Um país especializar-se-á na produção do bem cujo custo relativo seja inferior ao custo relativo do mesmo bem no outro país. Para Mendonça (1997) se o sistema de preços relativos for idêntico nos dois países, não haverá lugar para o comércio e especialização. O comércio internacional só poderá ser benéfico para ambos os países se cada país exportar os bens nos quais apresenta vantagem comparativa (Krugman e Maurice, 2000).

Krugman e Maurice (2000) e Mtigwe (2006) apontam um conjunto de falhas e omissões no modelo de David Ricardo:

- O modelo simples de Ricardo defende um extremo grau de especialização, o qual não é confirmado no mundo real. O modelo não tem em linha de conta os efeitos do comércio internacional sobre a distribuição do rendimento no país.
- O modelo não atribui qualquer importância às diferenças de recursos entre os países como uma causa do comércio. O autor negligencia o papel das economias de escala como elemento propiciador das trocas.

Apesar destas falhas, a base teórica do modelo de David Ricardo, em que os países devem exportar aqueles bens nos quais a sua produtividade é relativamente superior, tem sido fortemente confirmado por diversos estudos ao longo dos anos (Krugman e Maurice, 2000).

1.2.2. Teoria de Hecksher-Ohlin

Eli Hecksher (1919) e Bertil Ohlin (1933), citados por Krugman e Maurice (2000), desenvolveram uma explicação diferente acerca das vantagens comparativas. A principal contribuição da teoria neoclássica para a análise do comércio internacional consiste na explicação da especialização e das vantagens comparativas de um determinado país de acordo com a sua dotação fatorial, o denominado modelo de Hecksher-Ohlin.

Para Krugman e Maurice (2000), a teoria explica a interação entre proporções nas quais diferentes fatores de produção estão disponíveis em diferentes países e as proporções nas quais são utilizadas na produção de diferentes bens. Neste modelo o desenvolvimento do comércio internacional é explicado a partir da abundância de um fator de produção, que está na origem da vantagem comparativa. Cada país tenderá a especializar-se na produção do bem que utiliza de modo mais intensivo, o fator de que é mais dotado (Mendonça, 1997).

Assim, quanto mais abundante for um país em relação a um determinado fator de produção, mais baixo será o seu custo, o que permitirá a cada país especializar-se e explorar os produtos que resultam do uso intensivo dos fatores que são localmente abundantes e importar os produtos que resultam do uso intensivo dos fatores que são localmente escassos (Teixeira e Diz, 2005).

Samuelson (1948, citado por Medeiros, 2000) aprofunda a teoria destes dois autores, introduzindo a premissa da não-universalidade dos fatores de produção, e demonstra que as trocas internacionais contribuem para a igualização dos preços dos fatores de produção surgindo assim o Modelo de Hecksher-Ohlin-Samuelson (Medeiros, 2000).

Novas Abordagens da Teoria do Comércio Internacional

1.2.3. Paradoxo de Leontief

Em 1953, Leontief procurou testar empiricamente o modelo de Hecksher-Ohlin-Samuelson, aplicando-o ao caso dos E.U.A. Os resultados a que chegou ficaram conhecidos como o Paradoxo de Leontief. Os E.U.A., em comparação com os outros países, apresentavam-se como um país relativamente mais abundante em capital. Seria, então, de esperar que, de acordo com o modelo Hecksher-Ohlin-Samuelson, as exportações deste país fossem compostas de bens intensivos em capital, e as importações, intensivas em trabalho. No entanto, a conclusão a que Leontief chegou foi exatamente a oposta: as exportações americanas revelaram-se intensivas em trabalho e as importações intensivas em capital (Leontief, 1953). A par disto Leontief concluiu que os E.U.A. recorriam a comércio externo para poupar o seu capital e dispor do seu excedente relativo de trabalho (Leontief, 1953).

Leontief (1953) sugeriu que tais resultados se deviam ao facto de os trabalhadores norte-americanos serem mais produtivos do que os trabalhadores dos outros países, em função da sua qualidade no sistema de educação.

Deste modo, a investigação começou a deslocar-se do pensamento económico clássico para novas abordagens teóricas na forma da teoria do investimento direto estrangeiro, a teoria do ciclo de vida do produto e outras teorias que emanaram a partir destas (Leontief, 1953).

1.2.4. Teoria do Ciclo de Vida do Produto

Vernon (1966) elaborou a teoria do Ciclo de Vida do Produto, defendendo que o dinamismo e o desenvolvimento tecnológico leva a que as vantagens comparativas dos diferentes países se alterem ao longo do tempo. Segundo o autor, os produtos são, inicialmente, produzidos em países de elevado consumo e rendimento, e posteriormente exportados para outros mercados. Uma vez que os países têm diferentes níveis de desenvolvimento, os países menos industrializados que inicialmente importavam esses produtos, passam a produzi-los localmente e a exportar, verificando-se um efeito de imitação. Vernon (1966) distingue três fases na evolução das condições e localização da produção:

1. Um novo produto é fabricado num país desenvolvido. Nesta fase o alto nível de rendimento e o custo elevado da mão-de-obra estimulam a inovação neste tipo de produtos. Por outro lado, a incerteza que normalmente está associada ao lançamento de um novo produto, leva a que a localização da produção esteja próxima de um grande mercado, por forma a compensar custos

elevados de produção.

2. Nesta fase assiste-se a um processo de diferenciação do produto, um aumento do nível de standardização e difusão. As técnicas de produção estão estabilizadas, os custos são mais reduzidos e a procura aumenta nos países industrializados. Assim, deixa de ser possível uma localização única da produção, onde o custo salarial é mais elevado, procedendo-se ao investimento na produção no exterior.

3. Nesta fase o produto está completamente standardizado. Esta é a fase correta para explorar outro tipo de vantagens. Se o produto requer uma forte utilização de mão-de-obra, a produção irá deslocar-se para um país onde os custos salariais são mais reduzidos.

Wells (1969) comprova esta teoria ao mostrar que a elasticidade rendimento do produto, economias de escala e custos de transporte são muito significantes nas exportações de bens de consumo. Em 1979, Vernon reformula a sua abordagem, ao enunciar que o tempo do ciclo de vida é encurtado quando os novos produtos das multinacionais podem ser produzidos nas suas filiais em países menos desenvolvidos e não nos países em que estão sediadas.

Para Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003) este modelo apresenta as seguintes fraquezas:

- Os fatores estratégicos são ignorados;
- A trajetória evolutiva é determinística e dependente do tempo;
- É menos válido em indústrias de serviços.

Teorias Baseadas no Investimento Internacional

1.2.5. Teorias das Imperfeições de Mercado

Hymer (1976) abordou a questão da produção internacional, defendendo que a motivação para as empresas se internacionalizarem resulta das vantagens que possuem no seu mercado e que pretendem explorar noutros mercados, isto é, o investimento direto existe essencialmente devido à concorrência imperfeita na transferência internacional de recursos. De destacar, ainda, que o investimento direto se realiza em ambos os sentidos, ou seja, os países funcionam como origem e destino desse mesmo investimento.

Este modo de entrada apresenta um aspeto particular, uma vez que a decisão em investir diretamente noutro mercado implica custos, para a empresa internacional, que as empresas locais não enfrentam. Comunicação e transportes, diferenças culturais, diferenças cambiais, entre

outros, são custos que não se aplicam a empresas locais. Assim, a empresa internacional só irá investir no mercado externo se conseguir obter vantagens que as empresas locais não detenham. Tecnologia, *know-how*, capital humano, economias de escala e diferenciação do produto, são vantagens que podem levar ao investimento direto no estrangeiro.

Kindleberger (1969) e Hymer (1976) defendem que as imperfeições do mercado podem ser criadas de quatro formas diferentes:

1. Nos mercados de produtos - devido às aptidões de marketing, a diferenciação de produtos, preços, entre outros.
2. No mercado de fatores – devido ao acesso aos mercados de capitais, gestão superior e diferenciada, conhecimento e tecnologia.
3. Criação de economias internas e externas de escala.
4. Intervenção das entidades governamentais na produção e comércio.

Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003) apontam como principal desvantagem desta teoria o facto de apenas ser considerado o IDE como modo de entrada nos mercados internacionais.

1.2.6. Teoria da Internalização

Buckley e Casson (1976) iniciaram a aplicação do conceito de internalização à empresa multinacional. As empresas decidem investir diretamente no estrangeiro porque se apercebem que os benefícios líquidos do controlo de atividades internas e externas e das transações que daí decorrem (como a definição e aceitação das obrigações contratuais, a fixação de preços, entre outras) excedem os benefícios que são proporcionados pelas relações comerciais com o exterior.

Para Morgan e Katsikeas (1997) a internalização preocupa-se com o âmbito das operações diretas da empresa, trazendo-as sob propriedade comum, e controla as atividades conduzidas por mercados intermediários que ligam a empresa aos seus clientes. As empresas ganharão ao criar o seu próprio mercado interno onde as transações podem ser executadas com custos mais reduzidos.

Mitgwe (2006) defende que as duas áreas de internalização mais importantes estão relacionadas com as transações relativas aos produtos intermédios e atividades relacionadas com a transferência de *know-how*. Segundo o autor, as multinacionais lucram com a monopolização do conhecimento. Uma empresa internacionaliza-se uma vez que os custos de transação, associados a mercados externos de produtos intermédios, podem ser reduzidos, trazendo esses mesmos mercados para a própria empresa. Assim, deve ser colocada sob a administração e coordenação

de uma única empresa multinacional, uma complexa rede de transações internacionais e atividades de agregação de valor.

No entanto, esta teoria sofre de algumas deficiências, sendo uma delas apontada por Itaki (1991) que defende que a internalização recria a própria imperfeição que inicialmente se pretende superar, através da criação de um monopólio que reduz a eficiência do mercado, e levando à restrição da produção de bens de alta tecnologia, à construção de barreiras à entrada, e aumentando os custos sociais.

1.2.7. Teoria Eclética ou Paradigma OLI

Dunning (1976, citado por Mtigwe, 2006) apresentou o conceito do Paradigma Eclético. A intenção do autor era desenvolver uma abordagem holística na qual fosse possível identificar e avaliar a importância dos fatores, tanto ao nível da atuação inicial da produção internacional pelas empresas como ao nível do crescimento dessa produção.

Para o autor (citado por Mtigwe, 2006, p.12), a justificação para a internacionalização das empresas prende-se no facto de que “quanto mais vantagens de propriedade específica uma empresa possui, maior é o incentivo para as internalizar, e quanto mais essas empresas acharem rentável explorar essas vantagens no exterior, será mais provável que invistam diretamente no estrangeiro. A participação de um país em IDE torna-se, então, função das vantagens de propriedade e internalização das suas empresas em relação às de outras nacionalidades e as suas dotações específicas de localização em relação às dos outros países.”¹

Desta forma, Dunning (1977) desenvolveu a teoria eclética ou paradigma OLI (O= *Ownership*; L= *Localization*; I= *Internalization*), defendendo que um investimento de sucesso deve respeitar estas três condições:

1. Vantagens de Propriedade (O): referem-se à concorrência imperfeita. Estas vantagens derivam quer da posse privilegiada de ativos intangíveis específicos quer da gestão comum de um conjunto de atividades inter-relacionadas no interior ou no exterior.
2. Vantagens de Localização no Estrangeiro (L): referem-se à vantagem comparativa no país de destino. Uma empresa ganha, localizando a sua produção ou parte dela em locais do exterior.
3. Vantagens de Internalização (I): referem-se à organização da empresa. As vantagens de internalização são os benefícios que derivam de mercados internos e que permitem às

¹ Tradução do texto em Inglês pelo candidato.

empresas contornarem os custos associados aos mercados externos.

Estas vantagens, também conhecidas por vantagens competitivas, têm de ser suficientes para compensar os custos que derivam do investimento direto no estrangeiro. O IDE é realizado sempre que estas três vantagens estejam reunidas. Se, por outro lado, não se verificar apenas a vantagem de localização, a empresa procurará garantir o controlo da sua quota de mercado externo através da exportação. Se a empresa detiver apenas a vantagem de propriedade, irá adotar uma solução contratual através do licenciamento. A Tabela 1 resume o resultado da interação dos três.

Tabela 1: Interação das vantagens OLI nas diferentes vias de penetração no exterior

Vias de penetração no exterior	Vantagens		
	Propriedade (O)	Localização (L)	Internalização (I)
IDE	+	+	+
Exportação	+	-	+
Licenciamento	+	-	-

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Dunning (1988)

Em 1995, Dunning reformula o paradigma OLI devido às novas formas de investimento internacional, situando-as no contexto do capitalismo de alianças, que surgiu no âmbito da cooperação para reduzir ou eliminar as imperfeições do mercado. Segundo o autor, a alteração do antigo capitalismo hierárquico para o novo capitalismo de alianças, é associada aos avanços tecnológicos, ao aumento dos custos associados ao processo de inovação e à redução drástica do ciclo de vida do produto.

Assim, Dunning (1995) sugere a seguinte reformulação, que tem sido influenciada cada vez mais pela produção colaborativa e acordos transnacionais entre empresas:

- Vantagens de propriedade (O): terão em conta os benefícios inerentes às diversas estratégias de associação, entre as quais se destacam: alianças que possibilitem o acesso a I&D e novos processos produtivos, a novos clientes, a técnicas de marketing e canais de distribuição; alianças que promovam tecnologias complementares e capacidade de inovação; redes de empresas.

- Vantagens de localização (L): passam a incorporar a existência de economias de escala externas inerentes ao *cluster*, como a concentração geográfica de atividades complementares e o papel das autoridades na criação de uma atmosfera estimulante para o desenvolvimento da atividade industrial.
- Vantagens de internalização (I): passam a colocar a necessidade de ampliar o conceito de internalização, na medida em que os acordos entre empresas promovem meios adicionais para contornar ou reduzir as imperfeições dos mercados quando o IDE não é uma solução possível.

Andersen (1993) defende que o recurso a diversos critérios de decisão (risco, retorno, controlo e recursos) faz com que a decisão do modo de entrada seja bastante complexa. Por outro lado, o modelo está focado essencialmente nas empresas multinacionais, esquecendo as empresas de menor dimensão.

Outras Teorias sobre a Internacionalização

Para além das teorias descritas anteriormente, baseadas no comércio internacional e no IDE, existem outras teorias que devem ser enunciadas pela sua crescente importância.

1.2.8. Modelo de Uppsala

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, citados por Mitgwe, 2006) desenvolveram o modelo teórico de internacionalização incremental, através de um estudo sobre a internacionalização de quatro empresas suecas. Os autores puderam observar que estas empresas seguiram uma série de quatro estágios ou passos incrementais, a que deram o nome de “cadeia de estabelecimento” (Mitgwe, 2006):

1. Atividades de exportação não regulares.
2. Exportação através de agentes independentes.
3. Criação de uma filial de vendas externa.
4. O estabelecimento de uma instalação industrial estrangeira.

Em 1977, Johanson e Vahlne aprimoraram este modelo ao torná-lo mais dinâmico, ou seja, um modelo em que o resultado de um ciclo de etapas constitui uma entrada para a próxima etapa. Os autores concluíram que, à medida em que as empresas avançam nas diferentes etapas da internacionalização, a distância cultural e económica entre os países vai diminuindo.

Os autores focam a sua teoria em dois tipos de aspetos que as empresas enfrentam no seu processo de internacionalização:

1. Aspetos de Estado

- Compromisso de Mercado;
- Conhecimento sobre mercados estrangeiros e operações.

2. Aspetos de Mudança

- Decisões de Compromisso;
- Atividades em Curso.

Estes aspetos interagem entre si, isto é, o conhecimento de mercado e o compromisso de mercado afetam tanto as decisões de compromisso como o desempenho das atividades.

Compromisso de Mercado: engloba as oportunidades e riscos percebidos pela empresa para um determinado mercado. Quanto maior for o conhecimento do mercado, mais valiosos serão os recursos e maior será o próprio compromisso com o mercado.

Conhecimento de Mercado: engloba todo o conhecimento presente e futuro acerca dos mercados e as suas condições (oferta e procura; concorrência; canais de distribuição; entre outras). Os autores distinguem, ainda, dois tipos de conhecimento: o conhecimento objetivo, que pode ser transferido entre mercados, e o conhecimento experiencial, que se adquire com a experiência em novos mercados.

Decisões de Compromisso: englobam todas as decisões que comprometem os recursos necessários para as operações nos mercados externos. Sempre que as decisões são tomadas em resposta a problemas/oportunidades percebidos no mercado estrangeiro, essas mesmas decisões dependem da experiência e estão relacionadas com as atividades em curso realizadas no mercado.

Atividades em Curso: englobam todas as atividades de negócios desenvolvidas nos mercados externos e o seu respetivo desempenho. São, ainda, a principal fonte de conhecimento experiencial para as empresas.

Johansen e Vahlne (1977) concluíram que a experiência de mercado irá levar à evolução da empresa na escala dos passos incrementais referidos anteriormente. A própria integração da empresa no ambiente do mercado permitirá tomar decisões e medidas que visem corrigir desequilíbrios em relação à situação de risco nesse mesmo mercado.

Por outro lado, Andersen (1993) aponta algumas críticas a este modelo, defendendo que

apresenta uma incongruência entre o nível teórico e o nível operacional.

1.2.9. Teoria das Redes Industriais

O modelo de Uppsala tem sido desafiado por defensores da teoria das redes nos últimos anos, cujo argumento fundamental é que as empresas modernas, como as “*Born-Globals*” que são empresas internacionais desde o início, não exibem o processo incremental, mas sim conseguem uma mais rápida internacionalização através da experiência e recursos dos parceiros em rede (Mtigwe, 2006). Todas as empresas num mercado são consideradas para ser incorporadas em uma ou mais redes através de ligações com os seus fornecedores, subcontratados, clientes e outros agentes do mercado. A perspectiva das redes industriais foi desenvolvida por diversos autores, nomeadamente Johanson e Mattsson, em 1988. Em sistemas industriais, as empresas estão envolvidas na produção, distribuição e utilização de bens e serviços. Johanson e Mattsson (1987) descrevem os sistemas, tais como redes de relações entre as empresas. As empresas são livres para escolher os parceiros e, portanto, as “forças de mercado” estão em jogo. No entanto, para terem acesso a recursos externos e tornar possível a venda de produtos, têm de ser estabelecidas relações de troca com outras empresas. Cada empresa na rede tem relações com clientes, distribuidores, fornecedores, etc., assim como relações indiretas através dessas empresas com os fornecedores dos fornecedores, os clientes dos clientes, concorrentes, etc. Estas relações estão baseadas em confiança mútua, conhecimento e compromisso. Assim, segundo esta teoria, as empresas nos mercados industriais estabelecem, desenvolvem e mantêm relações negociais duradouras com outras empresas, cujas relações de troca envolvem um modo mais dinâmico, complexo e menos estruturado (Johanson e Mattsson, 1987). Através das atividades na rede, a empresa desenvolve relações que assegurem o acesso a recursos importantes e a venda dos seus produtos e serviços. Um pressuposto básico no modelo das redes é que a empresa individual é dependente de recursos controlados por outras empresas. A empresa tem acesso a esses recursos externos através das suas posições na rede (Johanson e Mattsson, 1987).

O fenómeno da internacionalização resulta do estabelecimento e desenvolvimento de posições da empresa face a parceiros que estejam em redes estrangeiras (Mtigwe, 2006). Este fenómeno ocorre como resultado das redes de negócios e sociais externas em vez do processo de internalização (Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003). Para além disso, a internacionalização pode implicar que a empresa desenvolva relações de negócio em redes noutras países, de três maneiras diferentes: através do estabelecimento de relações em redes em países que são novos para a empresa (extensão a nível internacional); por meio do desenvolvimento de relações em

redes que são conhecidas para a empresa (penetração); e através da conexão/integração de redes de diferentes países (integração internacional), usando as relações existentes da empresa como pontes para outras redes. Portanto, as redes são um mecanismo de transição que possibilitam a rápida internacionalização (Mtigwe, 2006).

Os ativos de mercado da empresa serão diferentes se ela se encontra internacionalizada ou não e consoante o grau de internacionalização do mercado em que se encontra. O desenvolvimento do processo de internacionalização é portanto altamente influenciado pelo grau de internacionalização da empresa e do mercado (Johanson e Mattsson, 1988). A Tabela 2 apresenta quatro tipos de internacionalização das empresas.

Tabela 2: Tipos de Internacionalização das Empresas

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

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Johanson e Mattsson (1988).

The Early Starter – empresa que opera principalmente no mercado interno e tem apenas algumas relações internacionais. Os outros elementos da rede nacional, assim como os de mercados estrangeiros, também têm poucas relações internacionais. Normalmente, a internacionalização é iniciada selecionando mercados com uma baixa distância psíquica e pela construção de novas relações internacionais e reforço das atuais.

The Lonely International – a empresa encontra-se numa excelente posição na rede para alavancar a sua própria posição nos mercados internacionais. Tem um conhecimento muito valioso do mercado internacional e experiência de relações com parceiros externos.

The Late Starter – verifica-se quando todos os fornecedores, clientes, concorrentes e outros elementos com quem a empresa mantém relações, operam numa base internacional, embora ela própria esteja pouco internacionalizada.

The International Among Others - não impulsiona qualquer vantagem competitiva sustentável. Neste caso, a questão mais importante não é mais a extensão internacional, mas a integração internacional.

Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003) defendem que esta teoria apoia sobretudo as PME, focando-se no dinamismo em vez da descrição da internacionalização. No entanto, apesar destas vantagens, a teoria das redes não detém capacidade de previsão, sendo que as bases para a internacionalização que propõe são *ad hoc*. Para além disto, não explica a internacionalização de empresas que não estão em redes.

1.3. Motivações para a Internacionalização

São diversas as motivações para as empresas pretenderem desenvolver atividades direcionadas para os mercados externos. Segundo Dunning e Lundan (2008), a internacionalização tem como principais motivações a procura de recursos naturais, mercados, eficiência e ativos estratégicos, sendo que uma mesma empresa pode ter diferentes motivações no decurso do seu processo de internacionalização.

O investimento motivado pela procura de recursos visa a obtenção de matérias-primas e de mão-de-obra inexistente no país de origem ou uma melhoria nas suas condições de acesso, nomeadamente, em termos de preço e qualidade. Este investimento visa, sobretudo, a exportação.

A internacionalização provocada pela procura de mercados destina-se ao abastecimento do mercado nacional ou macrorregional, podendo inserir-se numa lógica de exploração de novos mercados, ou de fortalecimento ou proteção da aposta em mercados em que já estão presentes.

A procura de eficiência destina-se à optimização da estrutura de abastecimento e distribuição da empresa. As vantagens advêm, sobretudo, da obtenção de economias de escala e de gama, e da diversificação do risco. A empresa aproveita-se das especificidades de cada localização, centrando a produção num número reduzido de locais, a partir dos quais abastece diversos mercados.

A internacionalização, poderá, ainda, ser motivada pela procura de ativos estratégicos. As empresas, no intuito de fortalecer a sua posição concorrencial pretendem, desta forma, ampliar o seu portfólio de recursos e de competências avançados, não existentes no seu país de origem.

Assim, existem dois tipos de motivações que levam as empresas a efetuar apostas nos mercados externos (AIDA e ANEME, 2013, p.4):

Ativas

“As empresas que desenvolvem uma atividade internacional com motivações ativas vêm os mercados internacionais como uma forma de crescimento duradouro e de longo prazo, proporcionando a criação de rendimentos financeiros de forma sustentada, tendo como motivações principais:

- Lançamento de novos produtos;
- Existência de vantagens tecnológicas;
- Estruturas de gestão que permitam atingir o objetivo de comercialização para novos mercados;
- Economias de escala.”

Reativas

“As empresas que desenvolvem uma atividade internacional com motivações reativas, geralmente reagem a pressões concorrenciais, limitações do mercado doméstico e/ou incentivos externos à empresa:

- Pressões concorrenciais decorrentes da competitividade dos concorrentes;
- Pressões concorrenciais e declínio de vendas no mercado interno;
- Excesso de capacidade;
- Saturação dos mercados domésticos;
- Incentivos de política comercial/fiscal em mercados externos;
- Proximidade geográfica.”

Teixeira e Diz (2005) agrupam as motivações para a internacionalização em quatro diferentes tipos: endógenas, características dos mercados, relacionais, acesso a recursos no exterior e incentivos governamentais, como podemos verificar na Tabela 3.

Para Bartlett, Ghoshal e Beamish (2008), aquilo que motiva as empresas a expandirem as suas operações nos mercados externos pode ser completamente idiossincrático. Entre as motivações tradicionais das multinacionais se terem internacionalizado estão a necessidade de assegurar os seus principais abastecimentos, os comportamentos de *market-seeking* (busca de mercado) e o desejo de aceder a fatores de produção de baixo custo.

Assim que as empresas iniciam as vendas internacionais e operações de produção, as suas perceções e motivações estratégicas tendem a mudar gradualmente. Inicialmente, a atitude tradicional era a de que as operações internacionais deveriam ser estratégicas e complementos

organizacionais do negócio de origem e, desta forma, deveriam ser geridas de forma oportunista. No entanto, e progressivamente, os gestores começaram a pensar na sua estratégia num sentido mais integrado e global. Neste processo, as forças que originalmente desencadearam a sua expansão internacional, tornaram-se secundárias devido a um novo conjunto de motivações subjacentes às estratégias globais emergentes.

Tabela 3: Motivações para a Internacionalização

Endógenas	Necessidade de crescimento da empresa; aproveitamento da capacidade produtiva disponível; obtenção de economias de escala; exploração de competências e tecnologias; diversificação de riscos.
Características dos Mercados	Limitações do mercado doméstico; perceção de dinamismo dos mercados externos.
Relacionais	Resposta a concorrentes; acompanhamento dos clientes; abordagens por empresas estrangeiras.
Acesso a Recursos no Exterior	Custos de produção mais baixos no exterior (ex: deslocalização); acesso e conhecimentos tecnológicos (filiais, por exemplo).
Incentivos Governamentais	Apoios dos governos tanto do país de origem como do país de acolhimento.

Fonte: Teixeira e Diz (2005)

Este novo conjunto de forças relacionava-se, assim, com o aumento das economias de escala, enriquecimento dos investimentos em I&D e redução dos ciclos de vida dos produtos que tornaram muitas indústrias globais. Para além disso, tornou-se crítico para a estratégia de uma empresa a capacidade de análise e de aprendizagem. A própria natureza da presença global das empresas multinacionais ofereceu uma grande vantagem informacional que resultou na localização das fontes mais eficientes ou nas tecnologias de produtos e processos mais avançados. Adicionalmente, tornou-se evidente que tornar-se global ao invés de se permanecer nacional trouxe vantagens importantes no âmbito do posicionamento competitivo (Bartlett, Ghoshal e Beamish, 2008).

1.4. Fases da Internacionalização

Quando as empresas decidem avançar para a internacionalização, atravessam, geralmente, várias fases – internacional, multinacional, global e transnacional – sendo que nem todos os casos se

desenvolvem exatamente segundo esta sequência. A posição destas empresas está dependente da indústria, da sua posição estratégica específica, da diversidade de necessidades do país de destino e de outros fatores.

Segundo Bartlett e Goshal (1995), num dado momento, é razoável esperar que uma empresa específica, com uma estratégia de internacionalização, se encontre numa destas quatro fases:

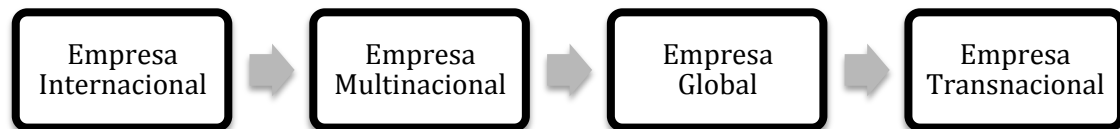


Figura 1: Fases da Internacionalização

Fonte: Elaboração própria

Empresa Internacional

Para Perlemutter (1984, citado por Teixeira, 2005) a empresa internacional tem uma orientação etnocêntrica, ou seja, uma forma de fazer negócios, mesmo nos mercados externos, que se baseia no tipo de clientes, práticas e concorrência semelhantes ao seu mercado interno, isto é, trata-se de uma empresa internacional com uma mentalidade doméstica e apoiada no mercado interno, sendo o mercado externo uma extensão daquele.

Empresa Multinacional

A empresa multinacional tem uma orientação policêntrica, ou seja, vê no mundo um conjunto de outros mercados nacionais, e em consequência desenvolve a sua estratégia procurando satisfazer as necessidades dos clientes atendendo às suas diferenças nacionais (Teixeira, 2005).

Empresa Global

A empresa global tem uma orientação mista, ou seja, etnocêntrica e policêntrica. O mundo é visto como um mercado global e a empresa desenvolve a sua estratégia abastecendo esse mercado a partir de um único país onde centraliza as operações, ou abastece-se nesse mercado global para fazer a distribuição através dos seus canais no mercado interno (Teixeira, 2005).

Empresa Transnacional

Segundo Teixeira (2005), a empresa transnacional corresponde à última fase do desenvolvimento da internacionalização. Nesta fase, a empresa já é muito mais que uma empresa com vendas, investimentos e operações em muitos países. É, acima de tudo, uma empresa integrada a nível mundial, fazendo a ligação entre os recursos e os mercados globais e, nessa ligação, constrói as

suas vantagens competitivas. A empresa transnacional tem uma orientação geocêntrica, ou seja, reconhece as semelhanças e diferenças, adotando uma visão global. É uma empresa “*glocal*”, que pensa globalmente e atua localmente. Normalmente os seus ativos estão dispersos a nível geográfico, mas são interdependentes e especializados.

1.5. Formas de Internacionalização

As formas de internacionalização, ou seja, os modos de entrada nos mercados internacionais, são diversas, de acordo com a visão que os gestores têm dos mercados externos e a fase de internacionalização em que a empresa se encontra. A internacionalização assume uma das seguintes formas isoladamente, ou algumas delas em conjugação: exportação direta, exportação indireta, licenciamento, franchising, subcontratação, *joint-ventures*, alianças e investimento direto no estrangeiro (Kotler, 2000; Paliwoda e Thomas, 2001).

Teixeira (2005), agrupa as formas de internacionalização em três grupos: exportação, contratual e investimento direto no estrangeiro, como se pode verificar na Tabela 4:

Tabela 4: Formas de Internacionalização

Exportação	Indireta Cooperativa ou Partilhada Direta (com canais de distribuição próprios)
Contratual	Licenciamento Franchising Subcontratação <i>Joint-ventures</i> Alianças (consórcios, etc.)
Investimento Direto no Estrangeiro (IDE)	Aquisições Investimento de raiz

Fonte: Teixeira (2005)

Os diferentes modos de entrada podem ser representados utilizando o grau de controlo da empresa sobre a gestão e o risco associado à internacionalização. Viana e Hortinha (2002) defendem que este grau de controlo coincide com a evolução no tempo da forma de presença no mercado externo, traduzindo a dinâmica do processo de internacionalização da empresa. Desta forma, o aumento do conhecimento e experiência em mercados externos, permite às empresas envolverem-se em operações com maior controlo e risco.

Exportação

Teixeira (2005) defende que as empresas normalmente iniciam negócios com empresas estrangeiras através da exportação, isto é, a venda de produtos ou serviços para mercados externos. Esta forma de comercializar nos mercados externos pode assumir várias modalidades, dependendo do número e tipo de intermediários:

Exportação direta – quando a empresa assume por inteiro a internacionalização da totalidade da função e das tarefas inerentes, através de uma organização comercial própria no país de destino;

Exportação indireta – quando a empresa comercializa os seus produtos em mercados externos através de um intermediário estabelecido no país de destino. O intermediário pode ser um agente comercial, um distribuidor ou uma *trading company*.

Exportação partilhada – quando a comercialização de produtos para o exterior envolve acordos de cooperação com outras empresas do país de origem.

Forma Contratual

Segundo Teixeira (2005), a internacionalização assume a forma contratual quando é feita com base num contrato entre duas empresas de países diferentes e que permite a cada uma delas utilizar a tecnologia, marca, entre outras, na produção ou venda de produtos e/ou serviços. Esta forma contratual pode assumir as seguintes modalidades:

Licenciamento – trata-se de um acordo no qual uma empresa concede a outra o direito de usar a sua tecnologia patenteada ou as suas marcas registadas mediante o pagamento que, geralmente, assume a forma de *royalties*, em função do volume de vendas relacionado com o acordo. Estes contratos podem incluir a assistência técnica, serviços de engenharia ou a formação de pessoal.

Franchising – trata-se de um acordo através do qual uma empresa – franqueador ou *franchisor* – concede a outra – franqueado ou *franchisee* – o direito de explorar de certa forma (expressa no contrato) um negócio desenvolvido pelo primeiro, podendo utilizar o seu nome, a sua marca registada e o seu *know-how*.

Subcontratação – trata-se de um acordo com uma empresa do país de destino em função do qual esta última fabrica os produtos cabendo a comercialização à empresa do país de origem. Luostarinen e Welch (1990, citado por Teixeira, 2005) fazem uma distinção entre subcontratação de produtos, a que chamam produção sob controlo, e subcontratação propriamente dita, reservada à produção de componentes (intermédia).

Joint-Ventures – tratam-se de acordos entre empresas de dois países diferentes com a finalidade de levar a cabo, num desses países, um negócio, normalmente constituindo uma entidade empresarial distinta, com benefícios esperados para ambas as partes, que também partilham os riscos.

Alianças – tratam-se de acordos entre empresas caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e competências entre as empresas participantes, podendo envolver participações de capital. Englobam-se aqui os consórcios – acordos entre várias empresas, concorrentes ou complementares que unem os seus esforços com um objetivo definido, mantendo a sua autonomia jurídica e estratégica.

Investimento Direto no Estrangeiro (IDE)

Segundo Teixeira (2005), o investimento direto como forma de internacionalização de empresas consiste na aquisição de ativos operacionais num país estrangeiro e pode assumir as seguintes modalidades:

Investimento de raiz – quando a empresa internacional cria uma nova empresa no país de destino e que inicia a sua atividade.

Aquisição – quando a empresa internacional adquire uma outra empresa já em funcionamento no país de destino.

Vantagens e Desvantagens dos Modos de Entrada

A Tabela 5 mostra quais as principais vantagens e desvantagens dos modos de entrada, em mercados externos, anteriormente referidos:

Tabela 5: Vantagens e Desvantagens das diferentes Formas de Entrada

	Vantagens	Desvantagens
Exportação Direta	Custos reduzidos; Economias de escala.	Falta de controlo sobre os canais de distribuição locais. Exposição a riscos cambiais e eventuais medidas protecionistas.
Exportação Indireta	Custos reduzidos; Cobertura extensa do mercado; Baixo risco.	As mesmas da Exportação Direta e: Falta de controlo sobre operações; Agentes podem sofrer de falta de lealdade quando comercializam produtos em regime de não-exclusividade (no caso de haver produtos da concorrência mais lucrativos).

Licenciamento	Investimento/custo limitado; Permite acesso rápido a mercados protegidos contra importações onde os afluxos de IDE são dificultados.	Limitações técnicas e de marketing por parte do licenciado. Subaproveitamento dos lucros potenciais, até porque têm de ser partilhados; Perda de controlo sobre a tecnologia e o mercado para potenciais concorrentes; Risco de dissipação de outras vantagens proprietárias como a imagem da empresa.
<i>Franchising</i>	Para o franchisador o <i>franchising</i> será um modo de mais facilmente abarcar um mercado mais alargado com substanciais reduções de investimento; O franchisador terá à sua disposição um canal de distribuição exclusivo e potencialmente eficiente; O franchisador conseguirá obter mais eficácia e maior rentabilidade em cada nova unidade franqueada, uma vez que o seu responsável, o franchisado, reparte os respectivos riscos e proveitos, atuando sempre como parceiro também interessado no sucesso desse negócio.	O franchisador tem menor controlo sobre a rede de distribuição; Menor poder para corrigir imediatamente os problemas no ponto de venda, já que a relação com o franchisado não é a mesma que a relação com um funcionário da empresa; Obriga a criação de uma estrutura de apoio aos franchisados, que são em geral muito exigentes; Menor flexibilidade na operação dos negócios – por exemplo, na alteração de produtos ou serviços, e de estratégias de atuação no mercado; Maior limitação no uso de canais alternativos de distribuição – o franchisador pode usar canais alternativos, mas não pode estimular a concorrência entre os canais de forma conflituosa; Maior exposição a eventuais atos negativos praticados sob o seu nome.
Subcontratação	Flexibilidade; Custos de produção mais reduzidos e maior eficiência; Qualidade e tecnologia: melhor qualidade na execução das atividades e maior capacidade tecnológica; Partilha do risco.	Qualidade do serviço; Perda de controlo; Custos de coordenação e acompanhamento.
<i>Joint-ventures</i>	Riscos e investimento partilhados; Menor concorrência, sinergia e aprendizagem entre parceiros; Superação de ineficiência nos	Diluição/diminuição do controlo; Partilha de lucros ou prejuízos; Dificuldades de comunicação, coordenação e organização;

	mercados de inputs intermédios; Economias de escala; Facilidade de adaptação às características ambientais nos países dos parceiros.	Divergências quanto aos objetivos e empenhamento de recursos dos parceiros; Reversibilidade dos acordos e comportamento de oportunidade.
Alianças	Flexibilidade; Rapidez de entrada; Partilha de riscos, de conhecimento e de outros recursos; Empenho mútuo; Sinergias; Eliminação de potencial concorrente.	Limitações à expansão para certas linhas de negócio; Indefinição relativamente à partilha de lucros; Perda de controlo; Risco de dissipação; Custos de transferência; Custos de contrato, coordenação e acompanhamento.
Aquisições	Potencialmente mais barato e menos arriscado no longo prazo que o IDE de raiz; Entrada mais rápida e fácil (barreiras à entrada) nos (novos) mercados (diversificação); Ganho de poder de mercado e eliminação da concorrência; Substituto da inovação.	Preço e tipo dos ativos podem ser pouco adequados; Sinergias sobreavaliadas; Complexidade da procura de alvo e das negociações; Herança dos problemas da empresa adquirida e dificuldades com integração de duas culturas organizacionais; Necessidade de reestruturação.
IDE de raiz	Efeito de presença direta no mercado alvo; Escala da operação pode ser adaptada aos recursos disponíveis, cultura da empresa-mãe e ao mercado alvo; Controlo facilitado; Acesso a subsídios e incentivos fiscais.	Compromisso com elevados investimentos; Risco elevado de não aceitação por parte dos clientes potenciais e outros riscos; Penetração lenta no mercado.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Caderno Técnico “Internacionalização”. AIMinho.

As empresas devem determinar o tipo de presença nos mercados internacionais onde desejam competir. A primeira decisão de extrema relevância diz respeito ao modo de entrada no mercado selecionado. Uma segunda decisão considera a propriedade e o controlo. A empresa deverá evoluir até ter o controlo total das suas operações (Jeannot e Hennessey, 2001).

Para Paliwoda e Thomas (2001), os critérios de seleção do modo de entrada em mercados internacionais a serem considerados são:

1. Velocidade de entrada no mercado externo desejada;
2. Custos diretos e indiretos;
3. Flexibilidade requerida;

4. Fatores de risco;
5. Período de retorno do investimento;
6. Objetivos de lucro de longo-prazo.

Segundo Kotabe (2000), a necessidade de uma estratégia sólida de entrada num mercado externo é fundamental para o sucesso da internacionalização. As decisões de entrada influenciarão fortemente outras decisões sobre o plano de marketing da empresa. A empresa deve tomar decisões sobre:

1. Produto - adaptação para as exigências dos consumidores estrangeiros;
2. Metas a atingir nos mercados-alvo;
3. Modo de entrada (forma de internacionalização);
4. Tempo de entrada;
5. Plano de marketing;
6. Sistema de controlo, de forma a monitorizar o desempenho do mercado penetrado.

2. A Associação Industrial do Distrito de Aveiro

2.1. Caracterização da AIDA

“A Associação Industrial do Distrito de Aveiro foi constituída a 17 de Janeiro de 1986, tendo o ato de constituição sido presidido pelo Ministro do Comércio e Indústria e contando com a presença e participação das empresas fundadoras, dos Presidentes dos Municípios do Distrito, do Governador Civil e de outras entidades civis e militares da região.

2.1.1. Área Territorial

A AIDA possui atualmente a sua sede na Zona Industrial de Taboeira em Aveiro, mantendo-se o seu âmbito territorial coincidente com a área geográfica do distrito de Aveiro, abrangendo dezanove Concelhos do distrito, sete pertencentes à Região Norte e doze à Região Centro.

2.1.2. Missão

Representar, defender, promover, identificar e satisfazer as necessidades de representação pró-ativa, de informação, de apoio e acompanhamento técnico – ao nível da criação, funcionamento e expansão – das empresas industriais do distrito de Aveiro, visando uma posição de liderança no distrito.

2.1.3. Visão

Alargar o âmbito de atuação com serviços e projetos inovadores que procurem dinamizar o espírito e a capacidade associativa e que possibilitem a total satisfação do tecido empresarial do distrito de Aveiro e a diminuição da dependência dos fundos comunitários;

Modernizar e aumentar a eficiência dos meios de que dispõe, reforçando o apoio ao desenvolvimento industrial;

Apoiar a consolidação do tecido industrial e o aumento da competitividade da economia, preconizando a maximização da eficiência empresarial e um ambiente propício à iniciativa e ao risco.” (AIDA, 2011, p.6).

2.1.4. Organograma

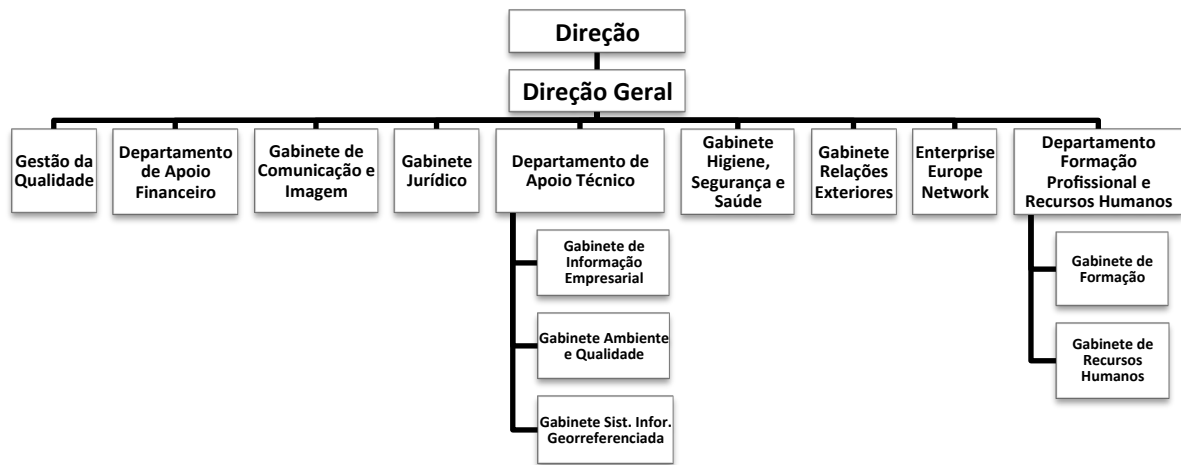


Figura 2: Organograma da AIDA

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Manual de Acolhimento da AIDA

2.1.5. Gabinete de Relações Exteriores

Com o intuito de cumprimento da sua missão, a AIDA aposta na prestação de serviços que satisfaçam as necessidades de representação, informação, apoio e acompanhamento técnico das empresas. Sendo a internacionalização um elemento estratégico fundamental na afirmação da economia portuguesa, e sabendo que as estratégias empresariais baseadas nestes princípios são fundamentais para o incremento da competitividade, da produtividade e do crescimento da economia, a AIDA tem mantido como um dos seus propósitos o apoio à atividade das empresas, no âmbito da internacionalização, não só na vertente da exportação, como ainda na vertente de investimento direto no estrangeiro.

O apoio prestado neste âmbito, às PMEs, passa, entre outras, pela definição e implementação de estratégias de abordagem nos mercados externos e pelo esforço de internacionalização, através da organização de ações diretas nos mercados alvo, da divulgação de oportunidades de negócio, identificando potenciais clientes estrangeiros, projetos de cooperação empresarial e informações diversas sobre o processo de internacionalização.

Dos vários serviços prestados, esta instituição apoia as empresas no âmbito da internacionalização e da competitividade, através das seguintes atividades:

- Realização de ações de informação e sensibilização (como por exemplo a realização de

seminários e workshops);

- Prospeção de mercados emergentes;
- Organização de missões empresariais a mercados emergentes e de interesse para o tecido empresarial;
- Apoio na implementação de empresas nos novos mercados;
- Apoio técnico em questões europeias.

As empresas que integram as missões empresariais têm acesso aos seguintes serviços:

- Reuniões bilaterais entre empresas nacionais e dos países alvo, que conta com o apoio da representação da AICEP nesses países e entidades institucionais que identificam, para cada empresa participante, um conjunto de possíveis parceiros com os quais se agendarão encontros individuais a realizar durante o período de permanência da missão;
- Acompanhamento personalizado e apoio técnico de acordo com as suas intenções de participação e as suas expectativas face a estes mercados;
- Reuniões com entidades e organismos dos mercados que interferem no desenvolvimento das atividades económicas e transações comerciais;
- Visitas a empresas e zonas industriais.

Como referido, a AIDA proporciona igualmente um conjunto de serviços relacionados com as oportunidades de negócio, nomeadamente:

- Prestação de informação diversa sobre novas oportunidades de negócio;
- Divulgação e publicação de pedidos de cooperação empresarial/oportunidades de negócio, solicitados quer diretamente por empresas estrangeiras, quer pelos parceiros da instituição e outros (AIDA, 2011).

A AIDA organiza missões empresariais a mercados selecionados de acordo com a manifestação de interesse declarada pelos empresários da região. Desde 1991 que foram preparadas e organizadas inúmeras deslocações empresariais aos seguintes mercados: Angola; Argentina e Uruguai; Brasil; Cabo Verde; Colômbia e Panamá; Costa do Marfim ; Espanha; Estados Unidos da América; França; Hungria; Marrocos; México Moçambique; República Checa; Rússia e Zimbábue. No total, das missões empresariais realizadas, participaram mais de 500 empresas, pertencentes a diversos setores de atividade.

Neste sentido, a AIDA assume, como um dos seus objetivos estratégicos, o apoio às PME através da organização de atividades de promoção e divulgação de ações que alavanquem a

internacionalização, sempre numa perspetiva empresarial de parceria com as empresas da Região visando a prospeção e presença em mercados internacionais, com particular destaque para os PALOP, através do conhecimento desses mercados, promoção das marcas nacionais potenciando, deste modo, o investimento português nesses mercados e o aumento das exportações, assentes em estratégias que visem o acréscimo da produtividade, da flexibilidade, da capacidade de resposta e da presença ativa das PME's nos PALOP.

2.1.6. Enterprise Europe Network

Para além dos serviços referidos anteriormente, a AIDA passou a integrar, em 2008, a rede *Enterprise Europe Network* - EEN, criada para apoiar as empresas, sobretudo as PME's, a inovar e a competir melhor no espaço europeu.

Formada por mais de 500 pontos de contacto, espalhados por 40 países na Europa, a rede oferece um conjunto de serviços descentralizados e de proximidade, que apoiam as PME's no seu processo de internacionalização e no encontro de parceiros estratégicos para a inovação e o desenvolvimento sustentado dos seus negócios. Criada pela Comissão Europeia (CE) no âmbito do Programa Quadro para a Competitividade e Inovação, a EEN constitui a maior rede de informação lançada na Europa. Em Portugal, esta é representada por um consórcio que envolve nove entidades públicas e associativas, distribuídas regionalmente por todo o território nacional, incluindo as regiões autónomas dos Açores e da Madeira. Liderada pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação), a *Enterprise Europe Network* em Portugal integra os seguintes parceiros:

- ADI – Agência de Inovação
- ACIF – Associação Comercial e Industrial do Funchal
- CCIM – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira
- AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro
- AIMINHO – Associação Industrial do Minho
- CCDR – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve
- CCIPD – Câmara de Comércio e Indústria de Ponta Delgada
- CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro
- INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Através da rede, os empresários podem facilmente aceder a um conjunto de serviços, que os apoiarão na definição de estratégias de inovação e investimento no mercado único alargado, em

três áreas fundamentais:

1. Informação e aconselhamento:

- Legislação comunitária;
- Novas medidas de política com implicação na atividade empresarial;
- Informação temática;
- Projetos e programas de financiamento na U.E. dirigidos às PME;
- Concursos públicos europeus.

2. Incentivo à cooperação na Europa e à internacionalização dos negócios:

- Facilitação e intermediação na procura de contactos comerciais internacionais, para as empresas que pretendam alargar a sua atividade a novos mercados.
- Difusão de oportunidades de negócio e apoio no encontro de parcerias que incentivem a cooperação e a atividade empresarial internacional ao nível:
 - Comercial;
 - De produção;
 - Da transferência de tecnologia;
 - Da inovação;
 - Missões empresariais em Portugal e na Europa.

3. Apoio à inovação e participação em programas comunitários:

- Facilitação no acesso a programas comunitários;
- Procura de parceiros para programas comunitários e projetos de I&D;
- Formação especializada em inovação;
- Aconselhamento em direitos de propriedade industrial.

Assim, com este serviço, as empresas dispõem das seguintes vantagens:

- Acesso simplificado a informação europeia, através de um único ponto de contacto;
- Maior facilidade no aproveitamento de oportunidades de negócio no mercado interno alargado;
- Apoio na identificação de parceiros estratégicos para a inovação, desenvolvimento e internacionalização dos negócios;
- Aconselhamento na participação em programas financiados pela U.E., de apoio à I&D ou ao empreendedorismo qualificado.

2.2. Caracterização da Região de Aveiro

2.2.1. Economia e Cultura Empresarial

A região de Aveiro possui um passado extremamente relevante em termos de história e cultura empresarial. Deste passado histórico destaca-se, entre outras atividades, o surgimento da fábrica da Vista Alegre, em Ílhavo, no século XVIII, e o conseqüente desenvolvimento das atividades relacionadas com a olaria e, ao longo do século XIX, o desenvolvimento de importantes indústrias, designadamente as do papel, cortiça, couro, têxtil e metalomecânica, que conviviam com outras atividades, como a agricultura, a pesca e a exploração mineira.

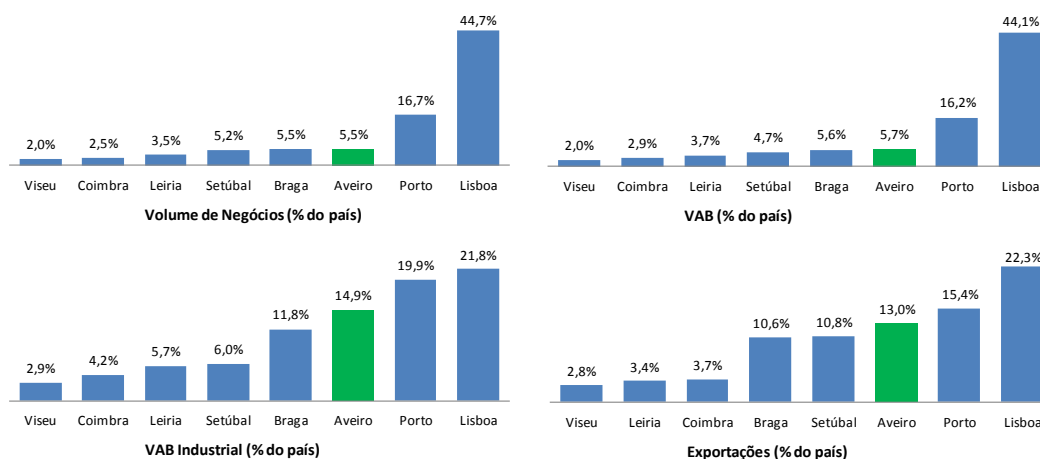
Fruto desta cultura empresarial fortemente enraizada e de um conjunto de fatores que conferem uma série de vantagens competitivas de grande relevância, o distrito de Aveiro caracteriza-se atualmente por uma forte densidade empresarial e por um aparelho produtivo em que predomina o setor industrial, com numerosas empresas de referência em Portugal e muitas das quais assumindo uma forte vocação exportadora.

De acordo com um estudo recentemente desenvolvido pela AIDA, o peso da produção global do distrito no total da produção nacional atinge atualmente 5,7%, valor superado apenas pelos distritos de Lisboa e do Porto e situado significativamente acima dos distritos vizinhos de Coimbra e de Viseu.

O dinamismo económico do distrito também se reflete no número de empresas existentes, as quais representavam, em 2009, cerca de 6,7% do total das empresas em Portugal.

Considerando-se apenas o setor da indústria transformadora, o dinamismo do distrito de Aveiro no contexto nacional é ainda mais evidente. De facto, por si só, o seu setor industrial representa atualmente cerca de 15% do valor acrescentado bruto (VAB) nacional e cerca de 13% do total das exportações portuguesas (ver Figura 3), valores que superam largamente os registados nas regiões vizinhas de Coimbra e Viseu e até mesmo os valores apresentados por outros Distritos com tradição industrial, como são os casos de Braga, Leiria e Setúbal.

Outro indicador da preponderância do setor industrial é o facto de este ser atualmente responsável por cerca de dois terços da empregabilidade no distrito, valor muito acima da média nacional no que respeita à indústria.



Fonte: Anuários Estatísticos do INE 2010 (Edição de 2011)

Figura 3: Volume de Negócios, VAB e Exportações do Distrito de Aveiro

Fonte: INE. Adaptado de Estudo da Região de Aveiro, AIDA (com participação do candidato).

Das atividades industriais de maior relevância destacam-se diversos setores tradicionais, designadamente a metalomecânica, a indústria química, a madeira e a cortiça, entre outros. Contudo, é de referir também o surgimento, nos últimos anos, de setores industriais produtores de bens de forte componente tecnológica e de vocação exportadora, facto a que não é alheio o impulso dado pela Universidade de Aveiro e pelos polos tecnológicos existentes. Um dos indicadores que melhor evidencia esta realidade é a proporção do VAB das empresas pertencentes a setores de média-alta tecnologia, que atinge 19,2% na sub-região do Baixo Vouga e 11,1% na sub-região de Entre Douro e Vouga, valores que superam largamente a média dos valores registados quer na região Norte (7,1%), quer na região Centro (8,1%) (AIDA, 2014).

Digno de registo na economia do Distrito é ainda o facto de também existirem, apesar da elevada proporção das empresas de pequena dimensão, grandes empresas que concentram uma parte considerável da produção e do emprego e que constituem importantes catalisadores para o desenvolvimento da região (o exemplo da Bosch, situada em Cacia).

2.2.2. Atividades Económicas

O setor industrial é, tal como foi mencionado, o principal dinamizador da economia do Distrito de Aveiro, representando cerca de 48% do total de volume de negócios e mais de 53% do total de valor acrescentado bruto (VAB). Segue-se o comércio e reparação automóvel e, a larga distância, o setor da construção civil.

Contudo, deve-se acrescentar que o tecido empresarial é muito diversificado e são notórias algumas especializações a nível concelhio.

As atividades detentoras de maior peso relativo no total de volume de negócios do setor industrial são as seguintes (AIDA, 2014):

- Metalúrgica e fabrico de produtos metálicos (17,7%), predominante nos concelhos de Oliveira de Azeméis, Águeda e Vale de Cambra;
- Madeira e Cortiça (12,7%), predominante no concelho de Santa Maria da Feira;
- Química, incluindo química de base, borracha e plástico (11,1%), predominante no concelho de Estarreja, embora mantenha também presença nos concelhos de Oliveira de Azeméis, Albergaria-a-Velha, Oliveira do Bairro e Aveiro;
- Alimentar e bebidas (9,4%), predominante nos Concelhos de Ílhavo, Oliveira de Azeméis e Ovar;
- Fabrico de automóveis e componentes (8,6%), predominante nos concelhos de São João da Madeira, Aveiro e Oliveira de Azeméis;
- Minerais não metálicos, incluindo a cerâmica e o vidro (8,2%), predominante nos concelhos de Aveiro, Anadia e Oliveira do Bairro;
- Calçado (6,5%), predominante nos concelhos de Oliveira de Azeméis, Santa Maria da Feira e São João da Madeira;
- Equipamentos elétricos (6,1%), predominante nos concelhos de Aveiro e Ovar.

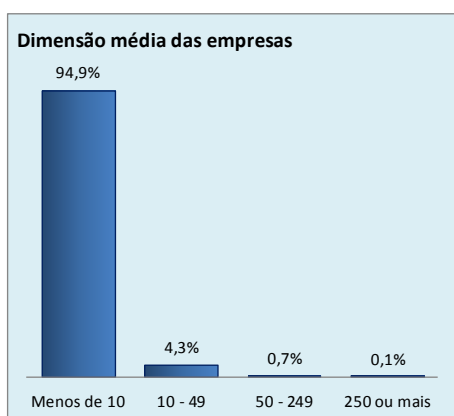
A predominância de empresas pertencentes a setores industriais, muitas das quais centradas na inovação e na produtividade, às quais se junta a existência de diversas grandes empresas de referência, ajuda a explicar outra característica distintiva do Distrito de Aveiro: a sua forte vocação exportadora, que faz da região um dos principais contribuintes líquidos para o saldo da balança comercial portuguesa. De facto, o distrito de Aveiro representa atualmente cerca de 13% do total das exportações nacionais, valor que assume ainda maior importância quando comparado com as regiões vizinhas de Viseu e de Coimbra, as quais não ultrapassam 2,8% e 3,7%, respectivamente.

Contudo, esta vocação exportadora não é uniforme em todos os concelhos. Efetivamente, os concelhos de Aveiro, Oliveira de Azeméis, Ovar e Santa Maria da Feira, detêm, em conjunto, cerca de 58% do total das exportações do distrito, enquanto os demais 15 concelhos representam apenas 42%. Não obstante, deve-se realçar que todos os concelhos do Distrito apresentam fatores de competitividade para a instalação de empresas exportadoras (AIDA, 2014).

Dos principais setores exportadores, destacam-se as máquinas e equipamentos, seguindo-se a química (incluindo a borracha e plástico), o material de transporte e os minerais não metálicos (que inclui a cerâmica e o vidro).

2.2.3. Demografia Empresarial

À semelhança da generalidade do país, o distrito de Aveiro apresenta um tecido empresarial maioritariamente constituído por microempresas, as quais representam aproximadamente 95% do total das empresas existentes no distrito (ver Figura 4). Este facto reflete bem o importante contributo das empresas de menor dimensão para o desenvolvimento económico e social da região no que respeita à produção global de bens e serviços e à criação de emprego e respetiva fixação da população.



Fonte: Anuários Estatísticos do INE 2010 (Edição de 2011)

Figura 4: Dimensão Média das Empresas do Distrito de Aveiro por Nº de Trabalhadores

Fonte: INE. Adaptado de Estudo da Região de Aveiro, AIDA (com participação do candidato).

Em termos geográficos, constata-se que a maioria das empresas do Distrito se situa nos concelhos de Santa Maria da Feira, Aveiro, Ovar e Oliveira de Azeméis. Em conjunto, estes quatro municípios representam aproximadamente 50% do tecido empresarial da região, contribuindo decisivamente para a diferenciação qualitativa e quantitativa do distrito face aos distritos adjacentes de Coimbra e Viseu.

2.2.4. Comércio Internacional

A crescente abertura ao comércio internacional é uma característica incontornável da evolução da economia portuguesa (Ilhéu, 2009). Na evolução recente da estrutura do comércio externo ressalta a interligação com o processo tecnológico e de industrialização. A balança comercial do país foi sempre deficitária, com o volume de importação de bens a superar largamente o volume

da exportação, remetendo o país para um papel potencialmente secundário em termos de liderança industrial face aos demais países da União Europeia (AIDA, 2014).

Contudo, uma avaliação regional da situação descrita mostra a existência de contrastes, porquanto o distrito de Aveiro figura em contraciclo face ao conjunto do território nacional (AIDA, 2014). De facto, o distrito de Aveiro tem vindo a apresentar consecutivos *superávits* comerciais, que constituem uma evidência clara das suas características marcadamente produtivas e exportadoras (ver Figura 5). De acordo com os últimos dados disponíveis, as exportações das empresas do Distrito ultrapassaram os 4,7 mil milhões de euros, correspondendo a 13% do total das exportações nacionais (AIDA, 2014). Estes expressivos valores permitiram ao distrito apresentar uma taxa de cobertura das importações pelas exportações de 157%, valor que contrasta com os 64% de taxa de cobertura a nível nacional (AIDA, 2014).

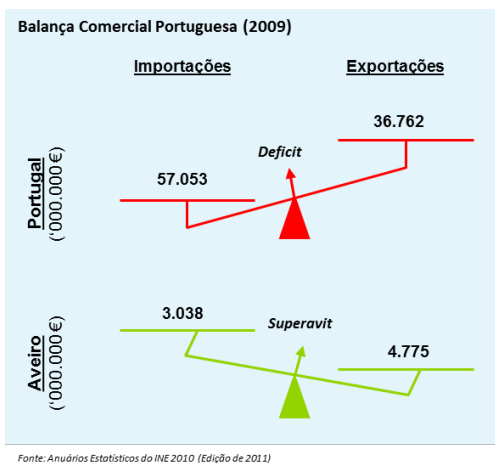


Figura 5: Balança Comercial Portugal/Distrito de Aveiro

Fonte: INE. Adaptado de Estudo da Região de Aveiro, AIDA (com participação do candidato).

De acordo com dados estatísticos do INE, os principais concelhos exportadores são, por ordem decrescente, Santa Maria da Feira, Aveiro, Oliveira de Azeméis e Ovar, os quais, em conjunto, representam 58% do total de exportações do Distrito (AIDA, 2014).

Deve-se realçar que as principais empresas exportadoras são maioritariamente PME com grande flexibilidade de produção, apresentando diversos aspetos comuns:

- Os setores exportadores são quase todos de mão-de-obra intensiva, porque a maioria dos recursos humanos estão afetos à área produtiva;
- As empresas instaladas nos municípios com maior volume de exportações não apresentam dificuldades relevantes de cooperação com empresas do mesmo setor, evidenciando maturidade associativa e capacidade de gestão estratégica empresarial.

- Os gestores/empresários reconhecem a importância do planeamento estratégico no processo de internacionalização.
- Os agentes/importadores ainda apresentam elevada dependência no que respeita a comercialização dos produtos, apesar do crescimento das parcerias locais nos mercados em que atuam.

2.3. Tarefas Realizadas Durante o Estágio

O estágio teve a duração de oito meses e foi desenvolvido no Gabinete de Relações Externas da AIDA. As principais tarefas realizadas foram as seguintes:

Setembro 2013

Bases de Dados: Atualização de informações relativas a empresas associadas, empresas participantes em missões empresariais e outras empresas do distrito de Aveiro.

Seminário “10 Erros a não cometer no mercado Alemão”: Apoio na receção de participantes e elaboração da Brochura Temática do seminário.

NEWS PALOP Setembro 2013: Pesquisa e respetivo tratamento de notícias relevantes para o meio empresarial, acerca dos PALOP (Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, e Guiné-Bissau).

Seminário “Juntos na Prevenção dos Riscos Profissionais/ Empregos Verdes”: Elaboração do email de divulgação; divulgação do seminário às empresas da região; e elaboração da respetiva Brochura Temática.

Estudo da Concorrência: Análise comparativa (Âmbito, Serviços, Vantagens dos Associados e Preços) entre a AEP (Associação Empresarial de Portugal); AEA (Associação Empresarial de Águeda); AIP (Associação Industrial Portuguesa); AIMMAP (Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal); e AIDA (Associação Industrial do Distrito de Aveiro).

Outubro 2013

Perfis POD Business Offer: Preenchimento de fichas de perfil de empresas da região de Aveiro, que demonstraram interesse em divulgar a sua oferta de produtos/serviços na plataforma EEN (*Enterprise Europe Network*), e respetiva inserção na plataforma.

Estudo do Brasil e Ceará: Estudo de caracterização do mercado brasileiro e do estado do Ceará (Caracterização geral; Principais indicadores económicos; Comércio externo; Relações económicas com Portugal; Principais setores de atividade; Regime de Exportações; e Perspetivas futuras).

Seminário “Juntos na Prevenção dos Riscos Profissionais/ Empregos Verdes”: Apoio na receção de participantes e na entrega e recolha dos questionários de satisfação do seminário.

BATIMAT: Divulgação às empresas da região de Aveiro da mais importante feira de construção da Europa, que se realizou em Paris.

NEWS PALOP Outubro 2013: Pesquisa e respetivo tratamento de notícias relevantes para o meio empresarial, acerca dos PALOP (Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, e Guiné-Bissau).

Missão Empresarial a Angola: Divulgação (email e telefone) às empresas da região de Aveiro, da missão empresarial a Angola organizada pela AIDA para o mês de Novembro. Contacto com empresas angolanas para agendamento de reuniões.

Mission for Growth: Divulgação do evento *Mission for Growth* em Lisboa, Portugal, coorganizado pela AIDA, no âmbito do EEN (*Enterprise Europe Network*).

Seminário “Moçambique – Um mercado em expansão”: Planeamento e organização do seminário (Escolha dos oradores e respetivos contactos; Programa; Email de divulgação; e Brochura Temática).

Base de Dados: Construção de BD de cerca de 1.000 empresas de Moçambique por setores de atividade e respetiva confirmação da sua atividade.

Plataforma EEN: Pedidos de clientes acerca de coordenadas de empresas estrangeiras – Resposta e Registo (KMS Cliente).

Novembro 2013

Eventos Aveiro: Inserção dos eventos organizados pela AIDA na plataforma “Eventos Aveiro” para a sua respetiva divulgação.

AIDA NEWS: Elaboração de editorial acerca do Orçamento de Estado para 2014, para inserir na *newsletter* mensal da AIDA.

Missão “Importadores Franceses em Portugal”: Divulgação, inscrições, agendamento das reuniões com os participantes e reuniões com os importadores na AIDA. Acompanhamento de um dos importadores nas visitas às empresas da região de Aveiro.

Seminário “Exportar, Inovar e Internacionalizar”: Planeamento e organização do seminário (Escolha dos oradores e respetivos contactos; Programa; Email de divulgação; e Brochura Temática).

NEWS PALOP Novembro 2013: Pesquisa e respetivo tratamento de notícias relevantes para o meio empresarial, acerca dos PALOP (Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, e Guiné-Bissau).

Missão Empresarial à Alemanha: Divulgação (email e telefone) às empresas da região de Aveiro, da missão empresarial a Angola organizada pela AIDA para o mês de Dezembro.

Mission for Growth: Evento de conferências e *B2B networking* entre empresas europeias, organizado no âmbito do EEN, que teve lugar no Pavilhão Atlântico em Lisboa nos dias 28 e 29 de Novembro, e que contou com a presença do Vice-Presidente da Comissão Europeia, o Dr. Antonio Tajani. Divulgação às empresas da região de Aveiro, registo de inscrições e perfis das empresas, agendamento de reuniões e viagem a Lisboa no dia 29 de Novembro (*Networking*) para apoio logístico.

Seminário Especializado “Internacionalizar para a América Latina”: Divulgação (Email e telefone) às empresas da região de Aveiro.

Dezembro 2013

Mapa de Viagens 2014: Elaboração do Mapa (*Excel*) das Missões Empresariais a realizar pela AIDA em 2014, com a respetiva calendarização.

Mission for Growth: Contacto com as empresas participantes da região de Aveiro e respetivo *follow-up* relativo ao evento e reuniões realizadas. *Report* enviado ao IAPMEI.

Perfis POD Business Offer: Preenchimento de fichas de perfil de empresas da região de Aveiro, que demonstraram interesse em divulgar a sua oferta de produtos/serviços na plataforma EEN (*Enterprise Europe Network*), e respetiva inserção na plataforma.

APEX/Internacionalizar+: Pedido às empresas participantes nestes projetos (Missões Empresariais 2012-2013) da documentação em falta e dos acordos de adesão ao projeto para o respetivo financiamento do QREN.

Seminário “Exportar, Inovar e Internacionalizar”: Elaboração da apresentação (*Powerpoint*) do balanço do projeto Internacionalizar+ (2013) e do novo projeto INTEX (2014).

Modelo Avaliação EEN: Elaboração de um mapa-modelo de avaliação (Excel) de seminários do âmbito EEN para respetivo tratamento de questionários de satisfação.

Feiras Internacionais 2014: Elaboração de um documento com as feiras nacionais e internacionais mais importantes a decorrer em 2014.

NEWS PALOP Dezembro 2013: Pesquisa e respetivo tratamento de notícias relevantes para o meio empresarial, acerca dos PALOP (Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, e Guiné-Bissau).

Estudo São Tomé e Príncipe: Participação e apoio à conclusão num estudo de caracterização do mercado de São Tomé e Príncipe.

Janeiro 2014

Perfis POD Business Offer: Preenchimento de fichas de perfil de empresas da região de Aveiro, que demonstraram interesse em divulgar a sua oferta de produtos/serviços na plataforma EEN (*Enterprise Europe Network*), e respetiva inserção na plataforma.

NEWS PALOP Janeiro 2014: Pesquisa e respetivo tratamento de notícias relevantes para o meio empresarial, acerca dos PALOP (Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, e Guiné-Bissau).

Modelo Avaliação EEN: Conclusão do mapa-modelo de avaliação (*Excel*) de seminários do âmbito EEN para respetivo tratamento de questionários de satisfação.

EEN: Avaliação das diversas atividades realizadas no âmbito do EEN e respetivo *report* junto do IAPMEI.

APEX/Internacionalizar+: Receção da documentação em falta e dos acordos de adesão ao projeto para o respetivo financiamento do QREN. Elaboração de um mapa (*Excel*) para gestão das faltas.

Internacionalizar+: Elaboração da Brochura Temática relativa ao projeto de missões empresariais em 2013 (Introdução; Caracterização das Missões realizadas e resultados; Empresas participantes).

Base de Dados: Atualização das bases de dados de empresas participantes em missões empresariais e de empresas associadas da AIDA.

Fevereiro 2014

Mission for Growth: Evento de conferências e *B2B networking* entre empresas europeias, organizado no âmbito do EEN, a decorrer em Março em Nápoles, Itália. Divulgação às empresas da região de Aveiro, registo e validação de inscrições e perfis das empresas, agendamento de reuniões e preparação da viagem a Nápoles da Dr.ª Elisabete Rita e Dr.ª Carla Vieira (Viagem, Alojamento e Orçamento). Contacto permanente com a entidade responsável pela organização do evento (EEN Nápoles) para acesso à respetiva plataforma para validação de perfis – Marco Cozzolino e Vanessa Fogia. *Report* semanal ao IAPMEI.

Missão Empresarial Cabo Verde: Divulgação (email e telefone) às empresas da região de Aveiro, da missão empresarial a Cabo Verde organizada pela AIDA para o mês de Abril 2014.

NEWS PALOP Fevereiro 2014: Pesquisa e respetivo tratamento de notícias relevantes para o meio empresarial, acerca dos PALOP (Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, e Guiné-Bissau).

Plataforma EEN: Pedidos de clientes acerca de coordenadas de empresas estrangeiras – Resposta e Registo (KMS Cliente).

Março 2014

Mission for Growth: Evento de conferências e *B2B networking* entre empresas europeias, organizado no âmbito do EEN, a decorrer em Março 2014 em Nápoles, Itália. Divulgação às empresas da região de Aveiro, registo e validação de inscrições e perfis das empresas, agendamento de reuniões e preparação da viagem a Nápoles da Dr.ª Elisabete Rita e Dr.ª Carla Vieira (Viagem, Alojamento e Orçamento). Contacto permanente com a entidade responsável pela organização do evento (EEN Nápoles) para acesso à respetiva plataforma para validação de perfis – Marco Cozzolino e Vanessa Fogia. Reuniões presenciais com as empresas registadas no evento e que pediram representação da AIDA.

Plataforma EEN: Pedidos de clientes acerca de coordenadas de empresas estrangeiras – Resposta e Registo (KMS Cliente).

NEWS PALOP Março 2014: Pesquisa e respetivo tratamento de notícias relevantes para o meio empresarial, acerca dos PALOP (Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, e Guiné-Bissau).

Perfis POD Business Offer: Preenchimento de fichas de perfil de empresas da região de Aveiro, que demonstraram interesse em divulgar a sua oferta de produtos/serviços na plataforma EEN (*Enterprise Europe Network*), e respetiva inserção na plataforma.

Abril 2014

Exposição “Arte e Negócios”: Apoio logístico e receção de visitantes da exposição “Arte e Negócios” realizada em parceria entre a AIDA e a WeArt.

EEN: História de sucesso resultante de uma reunião bilateral entre a empresa Eixometria e uma Universidade Turca no evento *Mission for Growth* em Lisboa. Elaboração da história, preenchimento do formulário e respetiva inserção na plataforma EEN.

Mission for Growth: Report às empresas representadas pela AIDA das reuniões realizadas no evento *Mission for Growth* em Nápoles. Envio da documentação disponibilizada pelas empresas estrangeiras. Relatório do evento e respetivo envio ao IAPMEI.

Missão Empresarial a Silicon Valley: Divulgação (email e telefone) às empresas da região de Aveiro, da missão empresarial a Silicon Valley coorganizada pela AIDA para o mês de Abril 2014.

NEWS PALOP Abril 2014: Pesquisa e respetivo tratamento de notícias relevantes para o meio empresarial, acerca dos PALOP (Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, e Guiné-Bissau).

Plataforma EEN: Pedidos de clientes acerca de coordenadas de empresas estrangeiras – Resposta e Registo (KMS Cliente).

Mai 2014

Projetos ICOMPET/EXPORT+: Encerramento dos projetos de missões empresariais de 2010 e 2011, respetivamente. Contacto com as empresas participantes e questionário em relação aos objetivos, clientes, negócios e alavancagem.

Seminário “Polónia – Um mercado de oportunidades”: Planeamento e organização do seminário (Escolha dos oradores e respetivos contactos; Programa; Email de divulgação; e Brochura Temática).

Plataforma EEN: Pedidos de clientes acerca de coordenadas de empresas estrangeiras – Resposta e Registo (KMS Cliente).

EEN: Elaboração de um documento com atividades e novas iniciativas a realizar pela AIDA no âmbito do EEN para o ano de 2014.

NEWS PALOP Maio 2014: Pesquisa e respetivo tratamento de notícias relevantes para o meio empresarial, acerca dos PALOP (Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, e Guiné-Bissau).

2.4. Sugestões de Melhoria do Funcionamento e Gestão da AIDA

O estágio realizado na AIDA, e que teve a duração de 8 meses, permitiu a aprendizagem e a aplicação de novos conhecimentos acerca da internacionalização de PME, tendo permitido ainda o desenvolvimento de competências técnicas profissionais específicas, competências gerais de trabalho autónomo e de pesquisa e a capacidade de compreender e resolver problemas em contextos multidisciplinares. Entre as atividades desenvolvidas durante o estágio destaca-se a colaboração na rede *Enterprise Europe Network* como uma oportunidade para conhecer uma plataforma disponível para as empresas europeias de divulgarem oportunidades de negócio entre si, quer pela procura quer pela oferta dos seus produtos/serviços. Como colaborador houve, ainda, a oportunidade de interagir com as empresas e apoiá-las no desenvolvimento dos seus perfis, expressões de interesse noutras empresas europeias e agendamento de reuniões nos eventos *Mission for Growth* em Nápoles e Lisboa.

Deverá destacar-se o apoio e colaboração de toda a equipa da AIDA na integração do candidato e no acompanhamento ao desenvolvimento das tarefas realizadas. De facto, esta organização caracteriza-se por um elevado grau de compromisso dos seus colaboradores na prossecução dos objetivos organizacionais e por um elevado espírito de equipa e de entreatajuda.

Ainda assim, devem tecer-se aqui alguns comentários e recomendações acerca do funcionamento da organização, sustentados pela literatura:

1. Devido à importância da inclusão na rede *Enterprise Europe Network*, a Associação Industrial do Distrito de Aveiro deve ser mais proativa no desenvolvimento de projetos e iniciativas conjuntas com outras entidades nacionais e internacionais que visem a divulgação da rede junto das empresas - noção de aliança estratégica, ou seja, um acordo de longo prazo em que o objetivo é cooperar, para benefício das partes envolvidas, e com um objetivo específico a atingir (Wheelen e Hunger, 2012).

2. A AIDA deve continuar a direcionar os seus esforços para o desenvolvimento de missões empresariais. No entanto, deve ser realizado uma prospeção mais aprofundada no que diz respeito aos reais interesses das empresas e empresários do distrito de Aveiro, de modo a aumentar a procura na participação neste tipo de missões (visando a satisfação de necessidades das empresas, análise realizada internamente na AIDA, por colaboradores especializados – ver ponto 4, em baixo, que fala da necessidade de haver técnicos / colaboradores especializados).

3. A AIDA deve ser capaz de dar uma resposta mais rápida e eficaz aos pedidos das empresas da região, quer de esclarecimentos acerca do funcionamento da rede EEN, quer de coordenadas e oportunidades de negócio existentes no estrangeiro - por exemplo através da implementação e do uso de software de partilha de conhecimento, segundo sugere Jashapara (2004).
4. A AIDA terá benefício em recrutar um colaborador especializado da área do marketing – com aptidão técnica específica para o trabalho concreto (Teixeira, 2013) – que seja capaz de fazer aconselhamento, nesta área do marketing, às empresas que pretendem internacionalizar-se.
5. A AIDA terá benefício em recrutar um colaborador especializado da área do web design – de novo, com aptidão técnica específica (Teixeira, 2013) – que seja capaz de colaborar nas divulgações das missões empresariais e seminários e demais atividades, assim como ser capaz de manter o próprio website institucional da AIDA atualizado e apelativo.

3. Estudo Empírico

3.1 Enquadramento

Este trabalho pretende estudar de que forma os atributos dos gestores contribuem para o sucesso da internacionalização de PME e, ainda, de que forma entidades como a AIDA (Associações Empresariais) podem contribuir para esse mesmo sucesso. De seguida encontra-se uma breve revisão da literatura relativa à definição de PME recomendada pela Comissão Europeia e à teoria *Upper Echelons*, que se refere aos atributos dos CEOs analisados no estudo.

Definição de PME

A Comissão Europeia adotou, em Maio de 2003, uma definição de micro, pequenas e médias empresas, de acordo com a Recomendação 2003/361/CE (Tabela 6), de forma a promover o espírito empresarial, o investimento e o crescimento, facilitar o acesso ao capital de risco, reduzir os encargos administrativos e aumentar a segurança jurídica. Esta recomendação europeia entrou em vigor em 1 de Janeiro de 2005.

A classificação mais utilizada é baseada no número de trabalhadores. Uma empresa de 0-9 empregados é considerada uma microempresa, 10-49 empregados uma pequena empresa e uma empresa com 50-249 empregados uma média empresa. A Recomendação prevê ainda que uma média empresa não pode ter um volume de negócios superior a 50 milhões de euros, uma pequena empresa superior a 10 milhões de euros, e uma microempresa superior a 2 milhões de euros.

Tabela 6: Classificação de Micro, Pequenas e Médias Empresas

Categoria da Empresa	Nº de Trabalhadores	Volume de Negócios	Ou	Total do Balanço
Média	< 250	< 50 Milhões €		< 43 Milhões €
Pequena	< 50	< 10 Milhões €		< 10 Milhões €
Micro	< 10	< 2 Milhões €		< 2 Milhões €

Fonte: Comissão Europeia (Definição de PME)

As PME têm vindo a entrar em novos mercados como consequência de duas dinâmicas: em primeiro lugar, as empresas estão a explorar novas oportunidades abertas pelo processo da globalização, seguindo as “regras do jogo” impostas pelas empresas multinacionais. Em segundo lugar, estão a expandir as suas atividades como uma resposta ao interesse dos Estados-Membro

que procuram estimular a internacionalização das suas empresas (Moreira, 2009). Reynolds (1997) afirma que as pequenas empresas têm aumentado a sua quota em todas as medidas de atividade económica, nomeadamente emprego, valor acrescentado e volume de vendas. Este autor afirma, também, que as futuras economias não serão dominadas pelas grandes empresas. Considerando que as teorias tradicionais têm focado a sua atenção sobre a internacionalização da produção e do IDE, onde a EMN teve um papel central, as teorias recentes têm abordado a internacionalização como um processo em que as empresas aumentam a sua participação em operações internacionais, adaptando as suas estratégias, recursos e estrutura para novos investimentos. O foco das teorias recentes tem-se centrado nas PME. Viana e Hortinha (2002) e Moreira (2009) mencionam os modelos de Uppsala e teoria das Redes como modelos que melhor explicam a internacionalização das PME. As PME têm centrado os seus modos de entrada na exportação e no IDE. Para estas empresas, a exportação é o modo mais utilizado, uma vez que apresenta menores riscos.

Teoria *Upper Echelons*

Hambrick e Mason (1984) defendem que os caminhos para os resultados organizacionais refletem os valores e bases cognitivas dos CEOs. De acordo com a teoria comportamental da empresa, as experiências, a formação e as características dos gestores de topo, moldam as suas perspetivas cognitivas e o seu comportamento no processo de tomada de decisão. De acordo com a teoria *upper echelon*, quando os gestores de topo começam a experienciar o excesso de informação e a ambiguidade, usam os seus esquemas cognitivos para organizar eficientemente a informação e simplificar o processo de tomada de decisão. Portanto, a base cognitiva dos CEOs influencia o processo de tomada de decisão, orientando a sua visão, filtrando as suas perceções e levando o gestor a interpretar a informação.

Hsu, Chen e Cheng (2013) afirmam que a teoria do processamento da informação defende que as capacidades do gestor de topo para lidar eficazmente com a crescente informação associada ao crescimento organizacional limita o desenvolvimento de uma nova empresa. Assim, quando as empresas se internacionalizam, os gestores de topo devem desenvolver mecanismos de processamento de informação capazes de enfrentar a complexidade internacional, isto é, mecanismos capazes de garantir uma recolha e processamento eficientes da informação relevante.

A teoria do processamento de informação tem sido aplicada a nível individual e a nível organizacional. Uma vez que este estudo se relaciona com os atributos dos CEOs, aplica-se a

teoria do processamento de informação a nível individual. A capacidade individual de processamento de informações pode ser representada a partir das competências cognitivas dos membros da organização para conhecer e tomar decisões para essa mesma organização. Esta capacidade de processamento pode ser influenciada pelas características psicológicas e sociais (por exemplo, valores, crenças e cultura) dos membros da organização. Além disso, como mencionado anteriormente, a teoria *upper echelon* propõe que os gestores de topo muitas vezes enfrentam mais informação do que aquela que podem compreender plenamente. Assim, a teoria *upper echelon* sugere que as características dos CEOs moldam as suas perspetivas cognitivas, afetando a sua capacidade de tolerar a ambiguidade e de integrar a complexidade, que são, por sua vez, associadas à sua capacidade de processamento de informação (Hsu, Chen e Cheng, 2013).

Segundo os autores, a internacionalização pode proporcionar várias oportunidades às PME mas aproveitar estas mesmas oportunidades pode impor desafios organizacionais significativos. Os dois principais constrangimentos enfrentados pelas PME na internacionalização são a competência administrativa e a falta de informação. Portanto, espera-se que os atributos dos CEOs que estão associados à sua capacidade de processamento de informação desempenhem um papel importante nas operações internacionais das PME. Herrmann e Datta (2005) defendem que os gestores mais jovens têm uma mente mais aberta e uma maior disponibilidade para se adaptar a novos ambientes do que os seus colegas mais velhos, o que pode aumentar a capacidade de recolha de informações de uma PME.

Este estudo pretende estudar de que forma os atributos dos CEOs das PME da região de Aveiro contribuem para o sucesso da sua internacionalização. Os atributos que vão servir como variáveis do estudo, a idade, a experiência internacional e o nível educacional, são agora justificados.

Idade do CEO

Segundo Hsu, Chen e Cheng (2013), a idade tem sido associada à capacidade de processamento e análise de informação. Os investigadores afirmam que os executivos mais velhos possuem uma menor resistência física e mental, sendo mais avessos ao risco do que os gerentes mais jovens. Hambrick e Mason (1984) sugerem que os gestores mais jovens são mais propensos a procurar o crescimento através de estratégias inovadoras do que os gestores mais velhos, aproveitando as oportunidades percebidas. Estes autores também defendem que a idade dos gestores está negativamente associada à capacidade de integrar as informações na tomada de decisão. Os gestores mais velhos são menos capazes de organizar as informações de forma eficaz, o que pode

resultar num desempenho inferior, em relação às tomadas de decisão do que os gestores mais jovens (Taylor, 1975, citado por Hsu, Chen e Cheng, 2013).

Quando uma PME se torna internacional, o gestor deve aprender a operar em novos contextos institucionais e culturais. Este passo leva uma empresa e os seus gestores a serem confrontados com novas experiências em termos de clientes, concorrentes, e partes interessadas (Hsu, Chen e Cheng, 2013). Os gestores são simultaneamente obrigados a adaptar os seus mapas cognitivos e, conseqüentemente, as estruturas, sistemas e processos enraizados nestes mapas para compreender uma nova configuração internacional. Os gestores mais velhos, tendo uma menor resistência física e mental, podem não ser capazes de mudar facilmente os seus mapas mentais, resultando numa menor capacidade de processamento de informação do que os executivos mais jovens (Herrmann e Datta, 2002). Isso pode limitar a sua compreensão de fatores importantes para a internacionalização. Com base nestes argumentos, pode-se avançar com a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A idade mais avançada do CEO tem um impacto negativo na internacionalização de uma PME.

Nível Educacional do CEO

Para Hambrick e Mason (1984) o nível educacional é outra dimensão importante que ajuda a moldar a base cognitiva do gestor, uma vez que indica o conhecimento de uma pessoa, a base das suas competências, valores e preferências cognitivas. Os autores defendem que os executivos com alto nível educacional podem ter uma base de conhecimento maior e uma maior capacidade para avaliar de forma sistemática as múltiplas informações. Outros estudos argumentam que os executivos mais qualificados têm uma maior capacidade para absorver novas ideias e uma maior capacidade de processar informações. Portanto, altos níveis de educação estão associados a um aumento da capacidade de processar a informação e uma maior capacidade de filtrar a informação relevante (Hsu, Chen e Cheng, 2013).

Os diversos países têm características únicas em termos culturais, sociais, económicos e institucionais. Um elevado grau de internacionalização implica que uma PME e os seus gestores devem ter um forte conhecimento acerca destes fatores. Assim, as capacidades cognitivas dos gestores associadas aos seus níveis educacionais, em particular a abertura de espírito, o processamento de informações, as competências e a flexibilidade para mudar, desempenham um papel no sucesso da internacionalização das empresas (Hsu, Chen e Cheng, 2013). Com base nestes argumentos, pode-se avançar com a seguinte hipótese:

Hipótese 2: O maior nível educacional do CEO tem um impacto positivo na internacionalização de uma PME.

Experiência Internacional do CEO

A experiência internacional de um CEO é, também, uma dimensão importante para o desenvolvimento da base cognitiva do gestor. A experiência de trabalhar ou viver num país diferente, com costumes e hábitos diferentes, tem um impacto significativo na orientação cognitiva de um gestor. Essas experiências podem auxiliar o gestor na integração de novas culturas e em lidar com as incertezas associadas a operações internacionais (Sambharya, 1996, citado por Hsu, Chen e Cheng, 2013). Uma maior experiência pode resultar numa maior consciencialização dos ambientes organizacionais complexos, e tal conhecimento dos mercados estrangeiros é importante para superar a distância psíquica e cultural relacionada com os negócios em países estrangeiros. Consequentemente, a experiência internacional pode ser valiosa para o desenvolvimento de uma mentalidade global e para o reforço da capacidade de processamento de informação que permite aos gestores diferenciar e integrar todas as culturas e mercados (Bartlett e Ghoshal, 1995).

Os autores argumentam que a experiência internacional oferece aos CEOs uma visão do mundo mais aproximada da realidade, bem como o conhecimento e os laços profissionais que os ajudam a gerir melhor as operações internacionais. A experiência no mercado externo permite às empresas reduzirem o custo de integração e coordenação e aumenta a capacidade de acesso ao conhecimento externo, que, por sua vez, aumenta o desempenho da internacionalização. Carpenter, Sanders, e Gregersen (2001) citados por Hsu, Chen e Cheng (2013) defendem a importância de desenvolver e cultivar líderes globais para as empresas poderem ter sucesso num ambiente global altamente competitivo. Com base nestes argumentos, pode-se avançar com a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A maior experiência internacional do CEO tem um impacto positivo na internacionalização de uma PME.

3.2. Metodologia

A metodologia adotada para este estudo foi uma metodologia qualitativa. Esta metodologia teve como objetivo criar uma ligação mais estreita entre a teoria e a realidade estudada, defendendo o papel ativo do investigador neste processo. A metodologia qualitativa, embora não reunindo

consenso à volta da sua definição (Gibbs, 2007), poderá consistir num conjunto de procedimentos sistemáticos e rigorosos de análise de dados e na orientação dos investigadores através de um processo indutivo de produção de conhecimento, com o objetivo último de gerar uma teoria, a partir dos dados recolhidos “no terreno”. Os procedimentos na análise qualitativa e no estudo de caso (Yin, 2003), como veremos em baixo, combinam uma interpretação rigorosa e precisa com a criatividade necessária para a construção da teoria: a interpretação e conceptualização dos dados.

A metodologia de investigação para estudar de que forma os atributos dos gestores contribuem para o sucesso da internacionalização de PME e, ainda, de que forma entidades como a AIDA podem contribuir para esse mesmo sucesso, pode ser percebida na Figura 6.

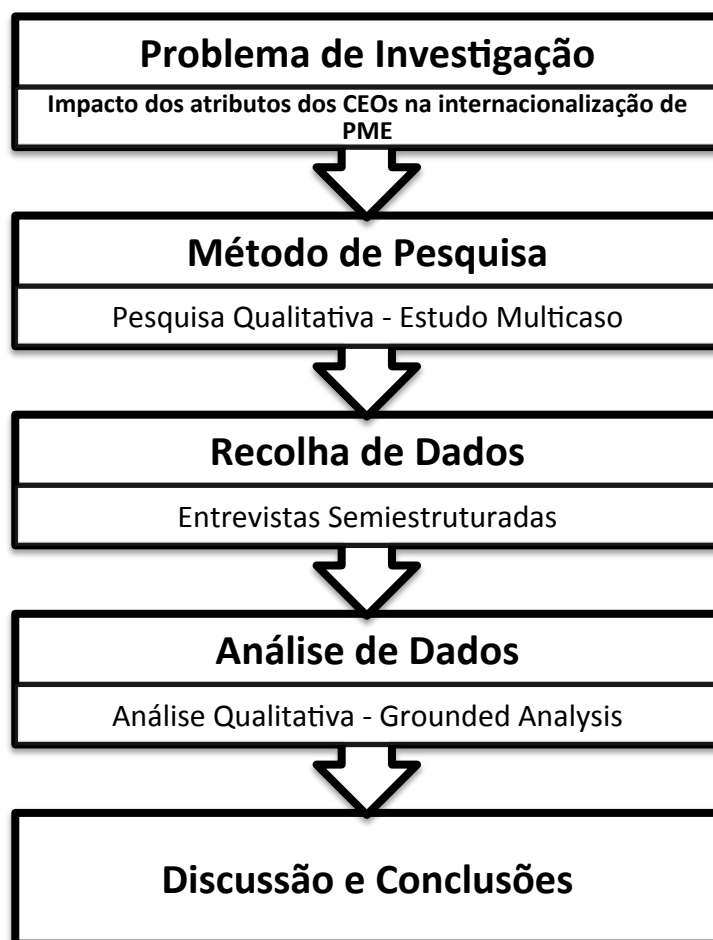


Figura 6: Metodologia de Investigação

Fonte: Elaboração Própria

3.2.1. Problema de Investigação

O problema de investigação num estudo qualitativo caracteriza o fenómeno em estudo, um acontecimento que ocorre e é estudado no mundo real. Uma *grounded analysis*, baseada nos dados primários recolhidos, de onde se parte para se chegar a nova teoria, envolve a definição do problema e das questões que o representam no início da investigação, definição essa, no entanto, que poderá também evoluir com a análise (Rennier, Phillips e Quartaro, 1988).

O problema de investigação neste estudo é o impacto dos atributos dos CEOs de Micro, Pequenas e Médias Empresas da região de Aveiro no sucesso da sua internacionalização. Para além deste problema, este estudo pretende perceber de que forma entidades como a AIDA (Associações empresariais e câmaras de comércio), entidade na qual foi realizado o estágio do candidato, podem contribuir para esse mesmo sucesso e para o desenvolvimento das competências dos CEOs.

3.2.2. Método de Pesquisa

O método de pesquisa selecionado para levar a cabo o presente trabalho foi o estudo de caso, mais especificamente, o estudo multicaso. Um estudo de caso é uma estratégia especial para a pesquisa empírica qualitativa, que permite uma investigação profunda de um fenómeno contemporâneo no seu contexto da vida real (Yin, 2003). Os estudos de caso são particularmente relevantes para estudos organizacionais e de gestão porque promovem a “compreensão das dinâmicas presentes em definições singulares” (Eisenhardt, 1989, p.533), usando uma variedade de lentes, o que permite que múltiplas facetas do fenómeno sejam reveladas e compreendidas.

O estudo multicaso estuda dois ou mais sujeitos, situações ou fenómenos. Pode adotar as seguintes modalidades: estudos de casos sucessivos, estudos de aprofundamento sobre um caso ou estudos comparativos.

Com efeito, a questão central deste trabalho enquadra-se nos padrões do estudo de caso, tendo sido abordado um estudo do género “exploratório” (Yin, 2003), conduzido com o intuito de compreender como um determinado fenómeno se apresenta. Os estudos de caso exploratórios são tipicamente empregues para se obter uma compreensão da forma como as dinâmicas organizacionais funcionam.

3.2.3. Recolha de Dados

O design da pesquisa qualitativa foi escolhido para garantir que a experiência das pessoas relativamente ao fenómeno a ser investigado poderia ser explorada (Bazeley, 2007). Assim, foi

usado um estudo qualitativo, recorrendo a entrevistas semiestruturadas (Tanner, Fournier, Wise, Hollet, & Poujol, 2008), em que as questões envolvidas no processo de recolha de dados procuraram compreender o “o quê” e o “como”.

Para a recolha de dados, elegeram-se fontes de ordem primária. As fontes bibliográficas primárias são materiais que oferecem “testemunhos” de pessoas, lugares e eventos do passado. Com isto, os investigadores conseguem provas de “primeira-mão” do que ocorreu no passado (Sutton & Knight, 2006). Neste sentido, a recolha de dados teve como base entrevistas semiestruturadas, via e-mail e presenciais.

Entrevista

As entrevistas semiestruturadas têm o objetivo de obter uma visão de como as pessoas atribuem significado aos seus mundos na interação social. São frequentemente usadas para a recolha de informação, porque permitem a existência de uma forma de interação menos imponente, mais natural e espontânea (Grindsted, 2005).

Tabela 7: Guião da Entrevista e Objetivos

Pergunta	Objetivo
1. Qual a sua opinião acerca da importância da internacionalização para o sucesso das PME's? Justifique de acordo com o caso da sua empresa.	Perceber e relacionar a importância da internacionalização para os diferentes CEOs com o grau de internacionalização da empresa.
2. Descreva sucintamente a sua experiência pessoal a nível internacional. Qual o impacto dessa experiência nas tomadas de decisão referentes à internacionalização da sua empresa?	Perceber e relacionar o atributo “experiência internacional” dos diferentes CEOs com o grau de internacionalização da empresa.
3. Que fatores considera relevantes na escolha de mercados-destino para a internacionalização? Justifique indicando as principais fontes a que recorre.	Perceber e relacionar os fatores sobre os mercados mais relevantes para os diferentes CEOs nas suas tomadas de decisão.
4. Qual a importância que atribui a entidades como a AIDA (Associações Empresariais) para o apoio à internacionalização de PME's?	Perceber e relacionar a importância de entidades como a AIDA para os diferentes CEOs e o seu contributo para a internacionalização de PME's.
5. Como consegue o seu desenvolvimento profissional? (Formações, Literatura, Conferências,...).	Perceber e relacionar o atributo “nível educacional” dos diferentes CEOs com o grau de internacionalização da empresa.
6. Como internacionalizam? (Exportação, Agentes de Distribuição, Investimento Direto,...).	Perceber e relacionar as diferentes fases da internacionalização das empresas e as respetivas formas de entrada.
7. Como desenvolveram a sua rede de contactos no exterior?	Perceber e relacionar de que forma os diferentes CEOs desenvolveram a sua rede de contactos no exterior.

Fonte: Elaboração própria

O guião da entrevista foi elaborado com base na literatura anteriormente referida (Hambrick e Mason, 1984; Herrmann e Datta, 2002; Hsu, Chen e Cheng, 2013). Na tabela anterior (Tabela 7), estão evidenciadas as perguntas realizadas e o objetivo das mesmas.

Seleção da Amostra

Segundo Lincoln e Guba (1985), a seleção da amostra, neste tipo de metodologia qualitativa, assume um objetivo específico: obter a máxima informação possível para a fundamentação do problema de investigação e criar uma teoria utilizando, ao contrário da pesquisa quantitativa, critérios pragmáticos e teóricos. Assim, a amostra numa investigação qualitativa procura a máxima variação, em vez da uniformidade. Esta perspetiva de amostragem é intencional uma vez que os sujeitos que a constituem não são escolhidos ao acaso, ou seja, o investigador seleciona as unidades de amostragem através de critérios específicos. Neste estudo a amostra diferencia-se em função das questões que vão surgindo durante a análise, não se tratando de uma amostra representativa das características dos intervenientes, mas uma amostra relevante para o fenómeno em estudo, que pretende ser representativa das variações e tipicidades desse mesmo fenómeno.

Nesse sentido, a modalidade de amostragem utilizada foi a amostragem opinativa. Para Olabuenaga (1996), na amostragem opinativa o investigador seleciona os sujeitos em função de um critério estratégico pessoal.

Os critérios que se identificaram como fundamentais para o estudo foram:

1. Empresa da Região de Aveiro;
2. Micro, Pequena ou Média Empresa;
3. Empresa Internacional;
4. CEOs de três faixas etárias diferentes (as idades dos entrevistados enquadram-se nos seguintes intervalos: 1 - Menos de 30 anos; 2 - Entre 31 e 60 anos; 3 – Mais de 61 anos).

Assim, para responder a esta entrevista foram escolhidas três Micro, Pequenas e Médias Empresas da região de Aveiro, escolhidas pelo seu reconhecido trabalho ao nível da internacionalização (Marabuto, S.A.; Pedro França, S.A. e Nautav, Lda.).

A tabela que se segue (Tabela 8), apresenta informações acerca dos CEOs das empresas e de indicadores importantes para avaliar o grau de internacionalização das mesmas.

Tabela 8: Informações Recolhidas sobre as Empresas e respetivos CEOs do estudo

	Marabuto, S.A.	Pedro França, S.A.	Nautav, Lda.
Ano de fundação	1953	2012	2012
Nº Colaboradores	98	74	5
Setor de Atividade	Distribuição alimentar	Pesca	Construção naval
Produtos/Serviços Oferecidos	Produtos alimentares, bebidas e tabaco	Pescado Congelado	Embarcações de recreio e profissional
Volume de Negócios	33.000.000 €	10.100.000 €	500.000 €
Volume de Exportações (% do vol. negócios)	2.000.000 € (6%)	8.900.000 € (88%)	320.000 € (64%)
Idade CEO	83	54	25
Habilitações Literárias CEO	Curso Gestão Comercial	Mestrado em Eng. ^a Mecânica	Licenciatura (Economia)
Anos de Colaboração na Empresa do CEO	57	2 (desde a fundação da empresa)	2 (desde a fundação da empresa)

Fonte: Elaboração própria

Respostas

As respostas às perguntas enunciadas anteriormente no guião da entrevista foram as seguintes:

1. Qual a sua opinião acerca da importância da internacionalização para o sucesso das PME's? Justifique de acordo com o caso da sua empresa.

Marabuto, S.A.: “A internacionalização traz mais valias para as PME's em função do contexto atual, que obriga as empresas a explorar novos mercados e a competir num mercado global.”

Pedro França, S.A.: “A internacionalização é fundamental para o sucesso das empresas tendo em conta a recessão vivida no mercado nacional”.

Nautav, Lda.: “No caso específico da nossa empresa a internacionalização é um meio para conseguirmos obter mercado que não é suficiente no nosso país. Com uma industria que é um nicho de mercado, e com a recente crise que ainda decorre, um bem de luxo como um barco tem uma redução da procura nestas alturas. Esta necessidade aliada à procura crescente dos países de Língua Portuguesa deste tipo de bens, tanto a nível profissional como de recreio e pesca desportiva, levou-nos a vocacionar a nossa produção para a exportação, sustentando a continuação da empresa e dando disponibilidade financeira para o desenvolvimento de novos modelos, de modo a poder atacar de novo o mercado nacional e europeu.”

2. Descreva sucintamente a sua experiência pessoal a nível internacional. Qual o impacto dessa experiência nas tomadas de decisão referentes à internacionalização da sua empresa?

Marabuto, S.A.: “A minha experiência pessoal está diretamente relacionada com a experiência profissional. Algumas viagens ao estrangeiro permitiram-me perceber que os nossos produtos

eram procurados nesses países. No que respeita a exportações comecei por comercializar cereais para o Canadá. Ao nível de importações comecei a comprar produtos hortofrutícolas, bacalhau e outro pescado congelado para comercialização em Portugal. O sucesso destas trocas comerciais levou-nos a trabalhar o mercado da saúde em países da Europa, América do Norte e PALOP.”

Pedro França, S.A.: “As diversas visitas a países estrangeiros permitiram-me conhecer novos mercados e novos clientes. A empresa tem atividade no estrangeiro, comercializa o seu produto para diversos mercados (China, Japão e Coreia do Sul) mensalmente”.

Nautav, Lda.: “Devido a várias viagens profissionais que já fiz, e algumas não profissionais, mas ligadas também à náutica, verifiquei que existem lacunas no mercado por preencher e aliado ao sistema de transportes que possuímos hoje em dia, podemos fazer chegar o nosso produto a qualquer lado do mundo sem custos demasiado elevados. Foi esta experiência que nos levou a apostar na internacionalização, inicialmente para os países em desenvolvimento, e a iniciar a produção de novos modelos para preencher as lacunas do mercado existentes em mercados mais fortes.”

O investigador, com as entrevistas realizadas, consegue concluir sobre a experiência internacional de cada gestor e assim classificar como maior ou menor a experiência na temática internacionalização.

3. Que fatores considera relevantes na escolha de mercados-destino para a internacionalização? Justifique indicando as principais fontes a que recorre.

Marabuto, S.A.: “Fatores económicos, sociais, barreiras à entrada, custo da mão-de-obra, cultura e apoios ao investimento no país de destino. No caso da nossa empresa sentimos a necessidade de comercialização de produtos alimentares portugueses no estrangeiro, principalmente no mercado da saúde. Por outro lado, a crise do mercado interno levou-nos a explorar novos mercados, que pudessem contribuir de forma positiva para o nosso volume de negócios. As fontes são a imprensa internacional e informações sobre mercados disponibilizadas pelas câmaras de comércio e internet.”

Pedro França, S.A.: “Contactos nas feiras internacionais, reuniões com colegas estrangeiros, imprensa internacional e viagens profissionais.”

Nautav, Lda.: “No nosso caso é a forte e crescente procura dos países em desenvolvimento (Angola, Moçambique, Cabo Verde, Marrocos e Guiné), para embarcações de recreio e profissionais, através de agentes e pessoas de confiança no local e de futuro será a exploração do

mercado europeu, onde obtemos o feedback das necessidades do mercado a partir da participação em feiras e dos nossos agentes no local.”

4. Qual a importância que atribui a entidades como a AIDA (Associações Empresariais) para o apoio à internacionalização de PMEs?

Marabuto, S.A.: “Como associados da AIDA e de outras entidades internacionais reconhecemos, para além de outras vantagens, a possibilidade de aceder a informações relativas a mercados estrangeiros de forma regular e atualizada. Este tipo de entidades permitem às PMEs um acesso facilitado a informação relevante sobre os mercados ao nível legal, fiscal, económico e social, para além dos programas de apoios ao investimento.”

Pedro França, S.A.: “Nenhuma.”

Nautav, Lda.: “Neste momento ainda não estamos a utilizar o apoio dessas entidades, mas reconheço que a formação direcionada para o mercado externo, com contactos no exterior que encaminham as empresas, e a informação que fornecem ao nível dos apoios do QREN e do IAPMEI é muito útil, e temos o objetivo de usufruir da mesma num futuro próximo.”

5. Como consegue o seu desenvolvimento profissional? (Formações, Literatura, Conferências,...).

Marabuto, S.A.: “Mantenho-me sempre informado e atualizado através de jornais e revistas da área económica, televisão, internet e literatura de gestão.”

Pedro França, S.A.: “Trabalho diário. O desenvolvimento profissional não se consegue pontualmente.”

Nautav, Lda.: “Através da minha licenciatura em economia, que me preparou para conseguir observar o mercado e as oportunidades de negócio de forma mais rápida, da minha paixão pela náutica e por barcos que me faz estar constantemente à procura de oportunidades de negócio e de produtos ou conceitos inovadores para aplicar nos meus modelos, e da participação em feiras anualmente, mostrando-nos a concorrência existente e as suas lacunas. Tenho também como objetivo ingressar brevemente no Mestrado de Economia e Gestão Internacional, que irá preencher algumas lacunas que possuo relativamente ao comércio com mercados externos.”

6. Como internacionalizam? (Exportação, Agentes de Distribuição, Investimento Direto,...).

Marabuto, S.A.: “A principal forma de internacionalização é a Exportação. Exportamos os nossos produtos para importadores que procedem à sua comercialização em países como a França,

Inglaterra, Luxemburgo, Suíça, Estados Unidos da América, para além dos PALOP. Recentemente demos mais um passo no nosso processo de internacionalização, investindo diretamente em Moçambique.”

Pedro França, S.A.: “Investimento direto numa empresa de *trading* espanhola, isto é, compra de uma parte do capital de uma empresa espanhola que nos presta diversos serviços, contratos com compradores e fornecedores estrangeiros (Importação e Exportação).”

Nautav, Lda.: “Internacionalizamos a partir de três grandes agentes privados, em Angola, Cabo Verde e Moçambique, que nos compram, há vários anos, grande parte da nossa produção anual para fornecer os respetivos mercados.”

7. Como desenvolveram a sua rede de contactos no exterior?

Marabuto, S.A.: “As visitas ao estrangeiro levaram-nos a abordar potenciais novos clientes. Por outro lado, temos vindo a receber abordagens de clientes estrangeiros no sentido de exportarmos os nossos produtos. Para tal, reconhecemos a importância do nosso *website*, que recebe bastantes visitas de países estrangeiros, para uma maior visibilidade da nossa empresa. Para além disso, as diferentes câmaras de comércio internacionais das quais somos associados permitiram-nos, também, ganhar novos contactos.”

Pedro França, S.A.: “Através de empresas no estrangeiro e parcerias com colegas do mesmo setor de atividade.”

Nautav, Lda.: “A rede de contactos que temos neste momento ainda é pequena, mas forte individualmente ao nível de venda, baseada em três grandes agentes em África. Desenvolvemos esta rede a partir da nossa necessidade de exportação devido à falta de procura no mercado nacional, aliada à forte procura do mercado Africano pelos nossos produtos.”

3.2.4. Análise dos Dados

O objetivo deste trabalho foi o de gerar teoria baseada na recolha e análise sistemática e rigorosa dos dados e na orientação do investigador através de um processo indutivo de produção de conhecimento.

Procedeu-se a uma codificação dos dados primários recolhidos, numa *grounded analysis* com codificação aberta. O procedimento de codificação aberta consiste na “decomposição, análise, comparação, conceptualização e categorização dos dados” (Strauss e Corbin, 1990, p.61).

A codificação aberta consiste em dois processos: fazer questões e fazer comparações. O primeiro passo é decompor os dados em unidades de análise e questionar abertamente estas mesmas unidades. Para Strauss e Corbin (1990) estas questões exigem competências de observação, atitude de curiosidade e capacidade para conceptualizar as respostas que vão emergindo no processo.

Nesse sentido, para uma rigorosa análise dos dados recolhidos neste estudo, procedeu-se a uma conceptualização individual das respostas recolhidas durante as entrevistas no sentido de descobrir um padrão entre essas mesmas respostas, e uma posterior categorização dos respetivos conceitos.

Na primeira pergunta (“Qual a sua opinião acerca da internacionalização para o sucesso das PMEs?”) podemos encontrar um padrão nas respostas recolhidas, como se verifica na Tabela 9. Os três CEOs entrevistados reconhecem a importância da internacionalização para o sucesso das PMEs e todos atribuem a motivação ao contexto atual do mercado interno.

Tabela 9: Interpretação das Respostas à Pergunta 1

Qual a sua opinião acerca da importância da internacionalização para o sucesso das PMEs? Justifique de acordo com o caso da sua empresa.	
Marabuto, S.A.	Considera importante face ao contexto atual.
Pedro França, S.A.	Considera importante face à crise do mercado nacional.
Nautav, Lda.	Considera importante face à crise do mercado nacional.

Fonte: Elaboração Própria

As respostas à segunda pergunta (“Descreva sucintamente a sua experiência pessoal a nível internacional.”) também nos mostram um padrão, como se verifica na Tabela 10.

Tabela 10: Interpretação das Respostas à Pergunta 2

Descreva sucintamente a sua experiência pessoal a nível internacional. Qual o impacto dessa experiência nas tomadas de decisão referentes à internacionalização da sua empresa?	
Marabuto, S.A.	Visitas pessoais e profissionais ao estrangeiro permitiram conhecer novos mercados e novas oportunidades de negócio.
Pedro França, S.A.	Visitas pessoais e profissionais ao estrangeiro permitiram conhecer novos mercados e novos clientes.
Nautav, Lda.	Visitas pessoais e profissionais ao estrangeiro permitiram conhecer novos mercados e novas oportunidades de negócio.

Fonte: Elaboração Própria

Todos os CEOs referiram que as suas visitas pessoais e profissionais ao estrangeiro, como experiência pessoal a nível internacional, tiveram um impacto direto no conhecimento de novos mercados e oportunidades de negócio.

As respostas à terceira pergunta (“Que fatores considera relevantes na escolha de mercados-destino para a internacionalização? Justifique indicando as principais fontes a que recorre.”) não nos permitem encontrar um padrão entre nas respostas, como se verifica na Tabela 11. Apesar disso podemos relacionar as respostas no sentido da importância de fatores económicos na escolha de mercados. Relativamente às fontes a que recorrem, dois dos três CEOs indicaram as feiras internacionais e outros dois a imprensa internacional.

Tabela 11: Interpretação das Respostas à Pergunta 3

Que fatores considera relevantes na escolha de mercados-destino para a internacionalização? Justifique indicando as principais fontes a que recorre.	
Marabuto, S.A.	Fatores económicos, sociais, barreiras à entrada, custo da mão-de-obra, cultura e apoios ao investimento no país de destino. Imprensa internacional e informações sobre os mercados (câmaras de comércio e internet).
Pedro França, S.A.	Feiras internacionais, reuniões com colegas estrangeiros, imprensa internacional e viagens profissionais.
Nautav, Lda.	Fatores económicos, feiras internacionais e informações dos agentes nos mercados externos.

Fonte: Elaboração Própria

Na quarta pergunta (“Qual a importância que atribui a entidades como a AIDA (Associações Empresariais) para o apoio à internacionalização de PME’s?”) as respostas dos CEOs também não são consensuais. No entanto, dois dos três CEOs consideram importante o apoio de entidades como a AIDA à internacionalização de PME’s, apontando o acesso a informações sobre mercados e apoios ao investimento como principais fatores, como se pode verificar na Tabela 12.

Tabela 12: Interpretação das Respostas à Pergunta 4

Qual a importância que atribui a entidades como a AIDA (Associações Empresariais) para o apoio à internacionalização de PME’s?	
Marabuto, S.A.	Considera importante. Acesso a informações sobre mercados e apoios ao investimento.
Pedro França, S.A.	Não considera importante.
Nautav, Lda.	Considera importante. Acesso a informações sobre mercados e apoios ao investimento.

Fonte: Elaboração Própria

As respostas à quinta pergunta (“Qual a importância que atribui a entidades como a AIDA para o apoio à internacionalização de PMEs?”) não apresentam qualquer tipo de padrão e os CEOs apresentam diferentes formas para conseguirem o seu desenvolvimento profissional, como se verifica na Tabela 13.

Tabela 13: Interpretação das Respostas à Pergunta 5

Como consegue o seu desenvolvimento profissional? (Formações, Literatura, Conferências,...).	
Marabuto, S.A.	Jornais e revistas da área económica, televisão, internet e literatura de gestão.
Pedro França, S.A.	Experiência prática.
Nautav, Lda.	Formação superior e feiras internacionais.

Fonte: Elaboração Própria

As respostas à sexta pergunta (“Como internacionalizam?”) apresentam um padrão relativamente às formas de internacionalização utilizadas pelas empresas, como se pode verificar na Tabela 14. Todas as empresas utilizam a exportação indireta para países estrangeiros. Por outro lado, dois dos três CEOs entrevistados apontaram o Investimento Direto no Estrangeiro (IDE) como forma de internacionalização da sua empresa.

Tabela 14: Interpretação das Respostas à Pergunta 6

Como internacionalizam? (Exportação, Agentes de Distribuição, Investimento Direto,...).	
Marabuto, S.A.	Exportação Indireta e Investimento Direto.
Pedro França, S.A.	Exportação Indireta e Investimento Direto.
Nautav, Lda.	Exportação Indireta.

Fonte: Elaboração Própria

As respostas à sétima pergunta (“Como desenvolveram a sua rede de contactos no exterior?”) não apresentam um padrão entre as respostas dos CEOs relativamente ao desenvolvimento da rede de contactos no exterior.

Tabela 15: Interpretação das Respostas à Pergunta 7 (Fonte: Elaboração Própria)

Como desenvolveram a sua rede de contactos no exterior?	
Marabuto, S.A.	Visitas pessoais e profissionais ao estrangeiro, abordagens de clientes estrangeiros, <i>website</i> e câmaras de comércio.
Pedro França, S.A.	Abordagens de empresas estrangeiras e parcerias com outras empresas do mesmo setor.
Nautav, Lda.	Abordagens a agentes estrangeiros.

No entanto, dois dos três CEOs (Pedro França, S.A., e Nautav, Lda.) referem que abordagens de empresas estrangeiras permitiram desenvolver a sua rede de contactos no exterior, como se verifica na Tabela 15.

Segundo Strauss e Corbin (1990), o segundo passo da codificação aberta consiste em agrupar os conceitos em categorias. A construção destas categorias resulta do estabelecimento de relações de similaridade de conceitos que parecem associar-se ao mesmo fenómeno. A Tabela 16 apresenta a categorização dos conceitos interpretados anteriormente, incluindo as informações iniciais em relação aos atributos dos CEOs para posterior discussão e conclusão.

Tabela 16: Categorização dos Dados Recolhidos

CEO	Marabuto, S.A.	Pedro França, S.A.	Nautav, Lda.
Idade	Superior (83)	Intermédia (54)	Inferior (25)
Nível Educacional	Inferior (Curso de Gestão Comercial)	Superior (Mestrado)	Intermédio (Licenciatura)
Internacionalização	Importante	Importante	Importante
Motivações para a Internacionalização	Reativas (Saturação do mercado interno)	Reativas (Saturação do mercado interno)	Reativas (Saturação do mercado interno)
Experiência Internacional (é percebido com as entrevistas a experiência internacional de cada gestor)	Inferior (Viagens pessoais e profissionais)	Superior (Viagens pessoais e profissionais, feiras internacionais e reuniões com empresas estrangeiras)	Intermédia (Viagens pessoais e profissionais, feiras internacionais)
Formas de Internacionalização	Exportação Indireta e IDE	Exportação Indireta e IDE	Exportação Indireta
Volume de Exportações	Inferior (6%)	Superior (88%)	Intermédio (64%)
Importância de Associações Industriais	Sim	Não	Sim
Rede de Contactos	Reativa (Abordagens de empresas estrangeiras)	Combinada (Abordagens de empresas estrangeiras e feiras internacionais)	Proativa (Abordagens a empresas estrangeiras e feiras internacionais)

Fonte: Elaboração própria

3.2.5. Discussão e Conclusões

Hipótese 1: A idade mais avançada do CEO tem um impacto negativo na internacionalização de uma PME.

Hambrick e Mason (1984, citados por Hsu, Chen e Cheng, 2013) sugerem que os gestores mais jovens são mais propensos a procurar o crescimento através de estratégias inovadoras do que os gestores mais velhos, aproveitando as oportunidades percebidas. Estes autores também

defendem que a idade dos gestores está negativamente associada à capacidade de integrar as informações na tomada de decisão. Atendendo ao volume de exportações das empresas e às suas formas de internacionalização enunciados na Tabela 16, indicadores do seu grau de internacionalização, podemos concluir que esta hipótese se verifica. A empresa Marabuto, S.A., com o CEO com idade superior entre os três entrevistados, tem um volume de exportações de 6% face ao volume total de negócios, ou seja, o valor percentual mais baixo. Apesar da empresa Pedro França, S.A., com o CEO de idade intermédia entre os três, apresentar o maior volume de exportações (88%), podemos justificar este facto pela maior dimensão da empresa comparando com a Nautav, Lda., que, ainda assim, apresenta um volume de exportações (64%) bastante significativo. Assim, confirma-se a hipótese de que a idade mais avançada do CEO (mais de 61 anos, conforme referido em cima) tem um impacto negativo na internacionalização de uma PME.

Hipótese 2: O maior nível educacional do CEO tem um impacto positivo na internacionalização de uma PME.

Segundo Hsu, Chen e Cheng (2013), as capacidades cognitivas dos gestores associadas aos seus níveis educacionais, em particular a abertura de espírito, o processamento de informações, as competências e a flexibilidade para mudar, desempenham um papel no sucesso da internacionalização das empresas. Atendendo ao nível educacional dos CEOs enunciado na Tabela 16, podemos concluir que esta hipótese também se verifica. O CEO com o nível educacional mais elevado (Pedro França, S.A.), gere a empresa com o maior volume de exportações face ao volume total de negócios (88%). O CEO com o nível educacional intermédio entre os três entrevistados (Nautav, Lda.), gere a empresa com o valor percentual do volume de exportações, face ao volume total de negócios, também intermédio entre as três empresas (64%). Por outro lado, o CEO com um nível educacional inferior (Marabuto, S.A.), gere a empresa com o volume de exportações mais reduzido face ao volume total de negócios (6%). Assim, confirma-se a hipótese de que o maior nível educacional do CEO tem um impacto positivo na internacionalização de uma PME.

Hipótese 3: A maior experiência internacional do CEO tem um impacto positivo na internacionalização de uma PME.

Segundo Bartlett e Ghoshal (1989) citados por Hsu, Chen e Cheng (2013) uma maior experiência pode resultar numa maior consciencialização dos ambientes organizacionais complexos, e tal conhecimento dos mercados estrangeiros é importante para superar a distância psíquica e cultural relacionada com os negócios em países estrangeiros. Atendendo à experiência internacional dos CEOs entrevistados, interpretada na análise dos dados e codificada na Tabela

16, podemos concluir que esta hipótese se verifica. O CEO com a experiência internacional mais elevada (Pedro França, S.A.), gere a empresa com o maior volume de exportações face ao volume total de negócios (88%). O CEO com uma experiência internacional intermédia entre os três entrevistados (Nautav, Lda.), gere a empresa com o valor percentual do volume de exportações, face ao volume total de negócios, também intermédio entre as três empresas (64%). Por outro lado, o CEO com uma experiência internacional inferior (Marabuto, S.A.), gere a empresa com o volume de exportações mais reduzido face ao volume total de negócios (6%). Assim, confirma-se a hipótese de que a maior experiência internacional do CEO tem um impacto positivo na internacionalização de uma PME.

Contribuição de Entidades como a AIDA

A análise dos dados recolhidos permite concluir que não existe um consenso em relação ao contributo de entidades como a AIDA (Associações Empresariais) para a internacionalização de PMEs. Apesar de dois dos CEOs reconhecerem o benefício deste tipo de entidades, o CEO com o maior volume de exportações (Pedro França, S.A.) não reconhece qualquer tipo de contributo. Pela caracterização que foi realizada no primeiro capítulo deste estudo e pelas competências que se desenvolveram ao longo do estágio, conclui-se que este tipo de entidades deve reformular o seu alcance e o seu esforço na divulgação de missões empresariais, conferências de internacionalização e plataforma EEN. O seu esforço deve ser o de apoiar as PMEs do distrito de Aveiro com um reduzido grau de internacionalização, disponibilizando um acesso facilitado a informação sobre os apoios disponíveis, informações sobre os diversos mercados, seminários e conferências. Pela experiência que o candidato teve, durante o estágio, percebeu-se que muitas empresas e os seus gestores estão unicamente preocupados em sobreviver a esta crise do mercado interno, descurando a importância do mercado externo para o seu próprio crescimento.

Internacionalização e Motivações

A análise dos dados recolhidos e a experiência adquirida durante o estágio na AIDA, permitem concluir que as Micro, Pequenas e Médias Empresas e os seus CEOs estão consciencializados da importância da internacionalização. No entanto, de acordo com as respostas recolhidas neste estudo, podemos concluir que esta importância e a própria motivação para a internacionalização destas empresas se deveu à crise do mercado nacional, sendo portanto uma motivação reativa.

Rede de Contactos

Este estudo permitiu, ainda, concluir que as redes de contactos internacionais dos três CEOs entrevistados se construíram a partir de estratégias diferentes. No caso da Marabuto, S.A., a sua rede de contactos desenvolveu-se, principalmente, através de abordagens recebidas de empresas estrangeiras, levando-nos a perceber que se trata de uma rede reativa. Por outro lado, a Nautav, Lda., empresa com menor dimensão e com o CEO com idade inferior, apresenta uma forma de desenvolvimento da rede de contactos internacionais mais estratégica e proativa, através de abordagens a empresas estrangeiras e pela presença em feiras internacionais. A Pedro França, S.A., combina elementos de uma construção da rede de contactos internacionais proativa e reativa, através das abordagens recebidas de empresas estrangeiras e pela presença em feiras internacionais.

Conclusão

O estágio curricular realizado na Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA), permitiu aprender novos conhecimentos sobre a internacionalização, mercados, apoios disponíveis e as necessidades de internacionalização das PME do distrito de Aveiro. A região é caracterizada por um vasto tecido empresarial, onde predominam as PME. O desenvolvimento do estágio e deste estudo em particular, permitiu, ainda, perceber a importância da internacionalização para as PME da região devido a uma saturação do mercado interno. Conclui-se, também, que a Exportação e o IDE são as formas de internacionalização mais utilizadas pelas empresas do distrito de Aveiro.

Com base nestes argumentos, considerou-se relevante fazer um estudo sobre o impacto dos atributos de CEOs de PMEs da região de Aveiro na sua internacionalização. Para o desenvolvimento deste estudo foi utilizada uma metodologia qualitativa de pesquisa e análise dos dados. Foi realizado um estudo multicaso através de entrevistas semiestruturadas a três Micro, Pequenas e Médias Empresas do distrito de Aveiro. Os atributos dos CEOs analisados (Idade, Nível Educacional e Experiência Internacional) relacionados com o grau de internacionalização das empresas, permitiram uma validação das hipóteses colocadas na revisão de literatura. Conclui-se, através deste estudo exploratório, que a idade [mais avançada] do CEO tem um impacto negativo na internacionalização de uma PME (no caso aqui apresentado, o indivíduo em questão tem mais de 61 anos); que o nível educacional [mais elevado] do CEO tem um impacto positivo na internacionalização de uma PME (por exemplo, neste caso o nível de educação mais avançado é uma qualificação ao nível de mestrado / 2º ciclo); e, ainda, que a [maior] experiência internacional do CEO tem um impacto positivo na internacionalização de uma PME. De referir, no entanto, que o CEO com a idade mais avançada (Marabuto, S.A.) está a investir diretamente em Moçambique (montagem de um armazém para distribuição alimentar), o que sugere um compromisso com a internacionalização, que ainda é muito baixa, efetivamente, na sua empresa (6% das vendas anuais totais).

Para além destas principais conclusões, os dados recolhidos e posteriormente analisados, permitiram concluir que entidades como a AIDA (Associações Empresariais) devem promover a internacionalização de PME com um reduzido grau de internacionalização aumentando o seu alcance ao nível da divulgação e acesso facilitado a informações sobre apoios à internacionalização e informações sobre os diversos mercados por parte das PME. Este tipo de entidades deve centrar os seus esforços para a sensibilização das empresas para a importância da

internacionalização, percebendo que os gestores e as PME portuguesas se caracterizam por uma elevada aversão ao risco e à mudança.

A utilização da metodologia qualitativa foi determinante para entender o comportamento dos CEOs entrevistados durante a interação com o objeto de estudo.

Limitações do estudo e sugestões de pesquisa futura

Dado que o estudo empírico teve um carácter qualitativo, tendo envolvido somente uma amostra de três empresas e três CEOs, um novo estudo, de âmbito mais alargado, para confirmar os resultados encontrados, seria benéfico. Numa altura em que há muita especulação sobre o empreendedorismo, actos empreendedores, assim como sobre a internacionalização de empresas Portuguesas, nesta época de crise que se atravessa atualmente, são precisos estudos sobre formas de aumentar o sucesso alcançado em novos mercados internacionais – pelo que não poderiam ser realizados com *timing* mais certo.

Bibliografia

- AIDA (2011). *Manual de acolhimento*. 3ª edição. Aveiro, Portugal.
- AIDA (2014). *Região de Aveiro (Onde as oportunidades acontecem)*. Aveiro, Portugal.
- AIDA e ANEME (2013). *Manual de internacionalização*. Aveiro, Portugal.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies* 24(2), 209–231.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1995). *Transnational management*. 2ª edição. McGraw-Hill: Burr Ridge, EUA.
- Bartlett, C.; Ghoshal, S. & Beamish, P. (2008). *Transnational management – Text, cases, and readings in cross-border management*. 5ª edição. McGraw-Hill: Burr Ridge, EUA.
- Bazeley, P. (2007). *Qualitative data analysis with nvivo*. 2ª edição. Sage Publications: Londres, Inglaterra.
- Buckley, P. & Casson, M. (2003). The future of the multinational enterprise in retrospect and prospect. *Journal of International Business Studies* 34 (2), 219-222.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* 19(1), 1-31.
- Dunning, J. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies* 26(3), 461-491.
- Dunning, J. & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing. 2ª edição. Edward Elgar Publishing Limited: Gloucester, Inglaterra.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review* 14(4), 532-550.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing qualitative data*. Sage Publications: Londres, Inglaterra.
- Grindsted, A. (2005). Interactive resources used in semi-structured research interviewing. *Journal of Pragmatics* 37(7), 1015–1035.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1981). *Effective evaluation*. Jasssey-Bass Publishers: São Francisco, EUA.
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9(2), 193-206.
- Herrmann, P. & Datta, D. (2002). CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: An empirical study. *Journal of International Business Studies* 33(3), 551-569.
- Hsu, W.; Chen, L. & Cheng, C. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business* 48(1), 1-12.

- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. MIT Press: Cambridge, EUA.
- Ilhéu, F. (2009). *Estratégia de marketing internacional: Casos de empresas Portuguesas*. Almedina: Coimbra, Portugal.
- Itaki, M. (1991). A critical assessment of the eclectic theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 22(3) 445–460.
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge management – An integrated approach*. Pearson Education Limited: Essex, Inglaterra.
- Jeannet, J. & Henessey, H. (2001). *Global marketing strategies*. 5ª edição. Houghton Mifflin Company: Boston, EUA.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A mode for knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies* 8(1), 22-32.
- Johanson, J. & Mattsson, L. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management Organization* 17(1), 34-48.
- Kotabe, M. & Helsen, K. (2000). *Administração de marketing global*. Atlas: São Paulo, Brasil.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: A edição do novo milénio*. 10ª edição. Prentice Hall: São Paulo, Brasil.
- Kindleberger, C. (1969). *American business abroad: Six lectures on direct investment*. Yale University Press: New Heaven, EUA.
- Krugman, P. & Maurice O. (2000). *International economics: Theory and policy*. 5ª edição. Addison Wesley Longman: Reading, EUA.
- Leonidou, L. & Katsikeas, C. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies* 27(3), 517–551.
- Leontief, W. (1953). Domestic production and foreign trade: The american capital position re-examined. *Proceeding of the American Philosophical Society* 97(4), 332-349.
- Malhotra, N., Agarwal, J. & Ulgado, F. (2003). Internationalization and entry modes: A multitheoretical framework and research propositions. *Journal of International Marketing* 11(4), 1-31.
- Medeiros, E. (2000). *Economia internacional*. 6ª edição. ISCS: Lisboa, Portugal.
- Mendonça, A. (1990). *Aspectos teóricos do comércio internacional*. ISEG: Lisboa, Portugal.

- Mittelman, J. (1996). *Globalization: Critical reflections*. Lynne Rienner Publishers: Londres, Inglaterra.
- Moreira, A. (2003). As multinacionais e a internacionalização de PME industriais. Apresentação de alguns casos. *Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica* 1(1), 55-64.
- Moreira, A. (2009). A evolução da internacionalização: A caminho de uma nova teoria? *Economia Global e Gestão* 14(1), 41-59.
- Morgan E. & Katsikeas S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: A critique. *Management Decision* 35(1), 68–78.
- Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship* 4(1), 5-25.
- Olabuenaga, I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto: Bilbao, Espanha.
- Paliwoda, S. & Thomas, J. (1998). *International marketing*. 3ª edição. Butterworth Heinemann: Oxford, Inglaterra.
- Rennier, D.; Philips, J. & Quartaro, G. (1988). Grounded theory: A promising approach to conceptualization in psychology? *Canadian Psychology* 29(2), 139-150.
- Reynolds, P. (1997). New and small firms in expanding markets. *Small Business Economics* 9(1), 79–84.
- Ricardo, D. (1817). *On the principles of political economy and taxation*. 1ª edição. John Murray: Londres, Inglaterra.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. 1ª edição. Wistrahan and Thomas Caldell: Londres, Inglaterra.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications: Newbury Park, EUA.
- Sutton, S. & Knight, L. (2006). Beyond the reading room: Integrating primary and secondary sources in the library classroom. *The Journal of Academic Librarianship* 32(3), 320–325.
- Tanner, F.; Fournier, C.; Wise, J.; Hollet, S. & Poujol, J. (2008). Executives perspectives of the changing role of the sales profession: Views from France, the United States, and Mexico. *The Journal of Business and Industrial Marketing* 23(3), 193–202.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. 2ª edição. McGraw-Hill: Madrid, Espanha.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. 3ª edição. Escolar Editora: Lisboa, Portugal.
- Teixeira, S. & Diz, H. (2005). *Estratégias de internacionalização*. Publisher Team: Lisboa, Portugal.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics* 80(2), 190-207.

Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 41(4), 255-267.

Viana, C. & Hortinha, J. (2002). *Marketing internacional*. 2ª edição. Edições Sílabo: Lisboa, Portugal.

Wells, L.T. (1969). Test of a product cycle model of international trade. *Quarterly Journal of Economics* 83(1), 152-162.

Wheelen, T., Hunger, J. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability*. 13ª edição. Pearson Education, Inc.: New Jersey, EUA.

Yin, R. (2009). *Case study research. Design and methods*. 4ª edição. Sage Publications: Londres, Inglaterra.

Internet

CCE – Comissão das Comunidades Europeias

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pt.pdf

(acedido a 27-10-2014)

INE

www.ine.pt (acedido a 20-10-2014)

AIDA

www.aida.pt (acedido a 20-10-2014)

AIMINHO

<http://www.aiminho.pt/imgAll/file/Manuais/Internacionalizacao.pdf> (acedido a 27-10-2014)