

**Internacionalização das Pequenas Empresas:
O Caso Serqueijos Pimenta, Fabrico de
Queijos do Rabaçal, Lda.**

TÂNIA MARISA SANTOS DE OLIVEIRA

**MESTRADO EM GESTÃO
FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE
DE COIMBRA**

ENTIDADE DE ACOLHIMENTO: SERQUEIJOS
PIMENTA, FABRICO DE QUEIJOS DO RABAÇAL,
LDA.

SUPERVISOR PROFISSIONAL: Dr. Abílio José dos
Santos Coelho

ORIENTADOR ACADÉMICO: Professor Doutor Filipe
Jorge Ribeiro Almeida

Setembro de 2012

RESUMO:

Este relatório decorre do estágio realizado na empresa Serqueijos Pimenta, Fabrico de Queijos do Rabaçal, Lda., no período entre 8 de março a 31 de julho do corrente ano, no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Dado o interesse atual da Serqueijos em iniciar o seu processo de internacionalização, como resposta à conjuntura de contração económica verificada em Portugal, este relatório apresenta uma abordagem teórica e aplicada sobre a problemática da Internacionalização das Pequenas Empresas (PE), analisando os fatores que determinam e caracterizam a expansão externa das PE, os modelos prevalentes da internacionalização das PE, as questões críticas que devem ser abordadas na implementação da expansão no exterior das PE e as condições mais relevantes para melhorar a probabilidade de sucesso da estratégia da internacionalização das PE.

Assim, os objetivos do estudo apresentado prendem-se essencialmente com a análise teórica das principais problemáticas e valências do processo de internacionalização das PE, passíveis de serem aplicadas ao caso particular da Serqueijos. Conclui-se neste estudo que não existe uma fórmula “*mágica*” para a Internacionalização das PE, ou seja, o mesmo tipo de abordagem em duas empresas diferentes não conduzirá necessariamente ao mesmo resultado final. Conclui-se igualmente que as principais dificuldades encontradas na implementação do processo de internacionalização do caso em estudo confirmam a abordagem teórica realizada.

Quanto à forma de Internacionalização que mais se adequa à Serqueijos, conclui-se que se trata do tipo exportação indireta, uma vez que é a forma que implica menores investimentos e conseqüentemente menores riscos face à posição financeira da empresa.

RESUME:

This report is based on the stage held on company Serqueijos Pimenta, Fabrico de Queijo do Rabaçal, Lda., in the period from March 8 to July 31 of this year, under the Master of Management, Faculty of Economics, University of Coimbra. Given the current interest of Serqueijos start their internationalization process, in response to the economic situation of contraction seen in Portugal, this report presents a theoretical and applied problematic about the Internationalization of Small Enterprises (SE), analyzing the factors that determine and characterize the outward expansion of the SE, the prevailing models of internationalization of SE, the critical issues that must be attended on implementing the overseas expansion of the PE and the most relevant conditions to increase the probability of success of the strategy of internationalization of SE.

This way, the objectives of the study presented concern mainly with the theoretical analysis of the key issues and valences of the internationalization process of SE, which can be applied to the particular case of Serqueijos. It is concluded from this study that there's no "magic formula" for Internationalization of SE, ie the same kind of approach in two different companies not necessarily lead to the same result. It also follows that the main difficulties encountered in the implementation of the internationalization process of the case study confirm the theoretical approach.

As for the mean of Internationalization most suited to Serqueijos, it is concluded that it's the type of indirect export, since it's the one that implies lower investment and hence lower risk given to the company's financial position.

Índice

1. Introdução	5
2. Motivadores e obstáculos da internacionalização de empresas	6
3. Estratégias de entrada em mercados internacionais	7
4. Internacionalização das Pequenas Empresas.....	11
4.1. Os determinantes da internacionalização das PE	11
4.2. As opções estratégicas e modalidades de internacionalização das PE... 15	
4.3. A internacionalização como fonte de impulso no processo evolutivo da PE	17
4.4. Os modelos de internacionalização da PE.....	19
4.4.1. A Internacionalização Congénita	22
4.4.2. A Internacionalização Projetada	25
4.4.3. A Internacionalização por Arrastamento	28
4.5. Os fatores críticos de sucesso no processo de internacionalização da PE	31
4.5.1. A presença num <i>cluster</i>	34
4.5.2. A variável organizativa	36
4.5.3. A variável financeira.....	39
4.6. O impacto da internacionalização na dimensão financeira da PE e na sua procura de financiamento	43
5. Internacionalização das PE: O caso <i>Serqueijos</i>	46
5.1. Apresentação da Serqueijos	46
5.2. Relações existentes com o Mercado Externo	48
5.3. Breve análise interna.....	49
5.4. Plano estratégico de expansão e internacionalização.....	49
5.5. Resultados das ações implementadas.....	51
5.6. Planos futuros de expansão.....	51
6. Conclusão	52
7. Bibliografia.....	54

1. Introdução

Nas últimas décadas, a economia mundial tem-se caracterizado por um forte acréscimo das trocas internacionais. De uma forma crescente, os mercados nacionais cedem lugar a um mercado global, criam-se novos espaços de integração formal para facilitar as trocas, surgem novos atores e novos modelos de negócios. Este novo enquadramento, apesar de ser uma ameaça à sobrevivência das empresas, encerra igualmente inúmeras oportunidades. Com a globalização e o acréscimo da concorrência internacional as empresas procuram encontrar novas formas de estar no mercado global.

Desta forma, internacionalizar tem sido uma prioridade nas estratégias empresariais, não só das grandes e médias empresas, como das PE (Pequenas Empresas), promovida pela tendência para a crescente globalização dos mercados, pelo número cada vez mais vasto de sectores de atividade e pelo “boom” da internet.

Os problemas e dificuldades que uma organização de um dado país enfrenta quando se internacionaliza são transversais às organizações dos restantes países, no entanto, sociedades e mentalidades distintas reagem de formas diferentes perante os mesmos problemas.

Para um gestor que tenha que lidar ou trabalhar com pessoas de diferentes países, é primordial estudar e obter o máximo de conhecimento sobre culturas distintas. Desta forma, as diferenças entre países influenciam diretamente qualquer processo de internacionalização, sendo que os fatores que as proporcionam devem ser tidos em conta. Ignorá-los é, desde logo, um caminho para o fracasso.

Na nova envolvente internacional, as empresas são obrigadas a enfrentar novos desafios, pois a internacionalização já não é essencialmente uma questão de conquista de novos mercados, mas sim a procura de uma vantagem competitiva. A internacionalização exige que a empresa reúna competências únicas, que lhe permitam diferenciar-se no mercado alvo. Quando estão em questão PE, com fracos recursos financeiros, esta questão ganha ainda uma maior ênfase. Neste contexto, é importante analisar de que forma a competitividade passa cada vez mais por fatores como a marca,

customização e serviços associados ao produto, bem como acordos de colaboração com outros *players* no mercado.

As alterações da economia, nomeadamente a globalização, modificam a forma como as empresas se organizam e o modo de atuação das mesmas, tornando a internacionalização fator vital à sobrevivência das PE.

2. Motivadores e obstáculos da internacionalização de empresas

As motivações tradicionais são sem dúvida assegurar fornecimentos chave (matérias primas); procura de novos mercados e acesso a fatores de produção mais baratos (e/ou subsídios locais), (Nicola Minervini, 2001).

Deste modo é que se pode dizer que as empresas se internacionalizam para criar vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes.

De entre as diversas vantagens que se podem retirar da internacionalização, destacam-se as seguintes:

- É uma maneira de contornar um eventual esgotamento do mercado nacional;
- Ajuda a maximizar a utilização das instalações da empresa;
- Serve para diversificar mercados e reduzir a dependência em relação às variações político-económicas de um só país;
- Proporciona ganhos em escala (aumento nos volumes de produção);
- É um meio de melhorar a qualidade dos produtos da empresa (já que a competitividade do mercado global é muito maior);
- Aumenta o ciclo de vida de um produto (quando for ultrapassado no mercado doméstico, a produção pode ser direcionada para mercados menos maduros), (Nicola Minervini, 2001).

Apesar de tudo convém apontar também alguns obstáculos a ter em conta no encetar de um processo de internacionalização da PE, nomeadamente:

- Quando o custo envolvido nos processos de internacionalização (prospecção, registos, amostras, negociações e viagens) é alto demais;
- Quando não há uma equipa capacitada para realizar o projeto de internacionalização;
- Quando a empresa carece de uma “cultura exportadora” (nesses casos, o mercado internacional tende a ser encarado apenas como uma

extensão do mercado doméstico. Consequentemente, a empresa acaba ignorando as peculiaridades dos países em que está tentando entrar – e fracassa na tentativa), (Nicola Minervini, 2001).

3. Estratégias de entrada em mercados internacionais

As empresas consideram como motivação principal para o investimento, a busca por novos mercados, matérias-primas, eficiência de produção, conhecimento e segurança política (Meinerz, 1999). Dessa forma, a entrada em novos mercados fora do país de origem das empresas pode assumir diferentes formas. A decisão sobre a forma de entrada no mercado internacional depende, por seu lado, de uma série de fatores, tais como: as condições competitivas existentes no ambiente doméstico e global; a situação económica, social, cultural, legal e política do país de destino; o conjunto de capacidades, recursos e competências da empresa (Hitt, 1999). A atividade de posicionar a empresa além das fronteiras domésticas não se separa, completamente, das suas estratégias empresariais locais, sendo necessário primeiro compreendê-las para então avaliar as estratégias de internacionalização especificamente. Uma empresa pode desenvolver as suas atividades ou operações internacionais através da exportação (direta ou indireta), licenciamento, investimento direto ou estabelecimento de subsidiárias, desenvolvendo alianças estratégicas ou, inclusive, adquirindo ou fundindo-se com empresas locais.

Exportação - Pode ser definida como a venda de produtos a mercados estrangeiros, possibilita a participação das empresas nos negócios internacionais, independentemente de serem pequenas ou grandes empresas (Ferrel 2000). Também se entende por exportação, a venda de produtos a um país estrangeiro sem que sejam necessários investimentos produtivos no país onde os produtos serão comercializados (Hitt,1999). A exportação é a estratégia menos arriscada de entrada num mercado externo, principalmente, por não exigir grandes investimentos iniciais. A empresa pode exportar o seu excesso de produção esporadicamente ou então estabelecer um negócio

regular de exportação, expandindo assim as suas vendas para os mercados externos.

A exportação pode ser realizada de uma forma indireta ou direta.

- a. **Exportação indireta:** requer menos investimento, pois as empresas não precisam de uma força de vendas internacional, o que envolve menos riscos. Os intermediários internacionais – representantes ou agentes exportadores sediados no país de origem, organizações cooperativas, empresas de administração de exportação – proporcionam o *know-how* e os serviços ao relacionamento com o vendedor, de modo que este último normalmente cometa menos erros. (Kotler e Armstron, 1998)

- b. **Exportação direta:** a empresa controla as suas próprias exportações, criando assim um departamento ou divisão de exportação para desempenhar as atividades de exportação ou ainda passam pela instalação de filiais de vendas noutros países. A empresa também pode fazer as suas exportações através de distribuidores sediados no país importador ou por agentes que negociem em nome da empresa. A principal vantagem da forma direta de exportação é a possibilidade de a empresa negociar diretamente com os seus clientes.

A exportação permite um rápido acesso aos mercados externos, uma grande flexibilidade de atuação e um baixo risco. Através desta forma de entrada, uma empresa consegue, rapidamente, inserir-se em países que seriam muito mais difíceis de explorar de outra forma, especialmente contando com apoio de empresas e instituições especializadas nos mecanismos do comércio externo. Apesar disso, o exportador deve arcar com diversos tipos de gastos em taxas e outros custos advindos dos sistemas portuário e aduaneiro dos países de destino.

Licenciamento: Ferrel (2000) define o licenciamento como uma modalidade de comércio em que uma empresa – a licenciadora – permite à outra empresa – a

licenciada – usar a sua marca, produtos, patentes, marcas registadas, matérias-primas e/ou processos de produção em troca do pagamento de *royalties* à licenciadora por produto produzido e/ou vendido pela empresa licenciada.

O licenciamento possibilita que empresas entrem no mercado internacional sem dispenderem grandes quantidades de recursos, minimizem os custos e os problemas com a burocracia do comércio internacional e permite que o produto da licenciadora se torne conhecido em outros mercados. Apesar destas vantagens, os retornos procedentes deste tipo de fonte têm sido ameaçados pelas cópias e falsificações, já que, de maneira crescente, o mercado paralelo tem absorvido parte significativa da procura. As empresas que se licenciam tendem a aprender com a tecnologia dos criadores e no futuro lançam produtos similares ou, inclusive, superiores. Finalmente, outra desvantagem que se pode apresentar é que a marca fica vinculada à qualidade e ao serviço ao consumidor oferecidos pela outra empresa e se os níveis destes não são elevados, a reputação também pode ser comprometida.

Alianças Estratégicas: Este sistema permite às empresas dividirem os riscos e os recursos necessários para a entrada num determinado mercado (Welch e Welch, 1996). Geralmente, a empresa estrangeira fornece a tecnologia de fabricação, assim como supervisão técnica e a empresa local fornece os meios materiais para a execução da produção e colocação do produto no mercado. Em contrapartida, as desvantagens são significativas e as empresas devem estar atentas aos riscos inerentes a estes acordos. Keegan (1999) considera que as principais desvantagens dessa estratégia de expansão internacional são os altos custos incorridos pela empresa por questões de controlo e coordenação que surgem quando se trabalha com um parceiro. Para além disso, como no caso do licenciamento, um parceiro dinâmico numa aliança pode tornar-se um forte concorrente.

Fusões e Aquisições: As fusões e aquisições foram muito populares nas décadas de 1980 e 1990, pois passaram a ser vistas como transformações estratégicas importantes para o sucesso de muitas empresas, principalmente quando se visa o aumento da presença no mercado.

Inegavelmente, estes dois processos são a forma mais rápida de aumentar a presença no mercado, de se posicionar, expandir, e solidificar o negócio num mundo cada vez mais competitivo.

a) Fusão: transação comercial em que duas empresas acordam integrar as suas operações numa base, relativamente, igual porque, na maioria das vezes, possuem capacidades e recursos que juntos criam uma vantagem competitiva mais forte (Hamel e Prahalad, 1995).

b) Aquisições: são transações comerciais em que uma empresa compra o controle de outra com o objetivo de transformá-la em mais uma das suas unidades estratégicas de negócios (Bateman e Snell, 1998).

Tanto as fusões como as aquisições podem ser entendidas como as mais fáceis e rápidas formas de entrada em mercados internacionais, uma vez que, a estratégia de crescimento por meio de fusões e aquisições tem sido utilizada por muitas empresas como forma de acesso a produtos, mercados, conhecimento e tecnologia em prazo menor do que seria possível individualmente.

Estabelecimento de Subsidiárias ou Investimento Direto: O investimento direto é a estratégia mais radical da internacionalização e, conseqüentemente, a que envolve as maiores recompensas e os maiores riscos. Ocorre quando uma empresa investe diretamente em instalações de linhas de montagem ou de fábricas noutro país, podendo iniciar este processo através da compra de parte ou da totalidade de uma empresa local ou construção das suas próprias instalações. Tal processo, normalmente, traz a vantagem de possibilitar um maior controlo sobre as atividades e, portanto, no caso de êxito, maior possibilidade de retornos acima da média. Porém, é a estratégia de entrada no mercado internacional menos popular devido aos altos custos de compra ou construção de novas instalações (Nickels e Wood, 1999), onde os riscos são, igualmente, significativos em razão destes grandes investimentos que devem ser feitos ao estabelecerem-se subsidiárias além das fronteiras do país de origem.

4. Internacionalização das Pequenas Empresas

A internacionalização comercial é sempre maior que a produtiva. No entanto, não são fatores necessariamente determinados pelo tamanho da empresa. A projeção das empresas para o exterior do seu país de origem é observada tanto nas grandes e médias empresas, como também nas pequenas. O fenómeno da globalização da produção e dos mercados é em si um poderoso motor da internacionalização das empresas, incluindo também as mais pequenas (Matteo Caroli, 2008).

4.1. Os determinantes da internacionalização das PE

A projeção da PE para fora do próprio contexto geográfico de origem é determinada através da conjugação de quatro fatores de impulsionamento (Matteo Caroli, 2008):

- Ambiente competitivo;
- Condições contextuais;
- Património genético;
- Projeto estratégico.

Os dois primeiros fatores são de natureza externa e os dois últimos de natureza interna. Os fatores externos não determinam o comportamento da empresa, eles são quase sempre o resultado da maneira como os fatores de impulsionamento são compreendidos e avaliados pela empresa ou o tipo de interpretação que ela dá aos vários aspetos da competição internacional.

- **Ambiente competitivo**

O ambiente competitivo compreende os vários aspetos que caracterizam de uma forma estrutural os setores e mais especificamente a área de negócio onde a empresa opera e que apontam para o desenvolvimento da oferta

existente fora do próprio território nacional. Os elementos que agem de tal forma são obviamente muito numerosos e atendem por um lado ao dinamismo do mercado e por outro à evolução da linha produtiva. Os mais relevantes são:

- ↪ Grau de abertura internacional do mercado;
- ↪ Taxa de crescimento da procura no mercado geográfico de origem e no externo;
- ↪ A intensidade da concorrência nos vários mercados e a sua proveniência geográfica;
- ↪ O grau da complexidade tecnológica;
- ↪ O relevo que a presença internacional tem sobre a criação e tutela dos fatores de vantagem competitiva;
- ↪ A estrutura de custos e a disponibilização dos *inputs* produtivos.

- **Condições contextuais**

As condições do contexto dizem respeito às diversas especificidades do “ambiente” onde está localizada a PE que têm influência sobre a sua capacidade primordial de pensar em termos internacionais, depois de se organizar e de se tornar competitiva no ambiente nacional. Estas especificidades são determinantes principalmente a partir dos fatores de atratividade territorial, de natureza material e imaterial que influenciam (em alguns aspetos, determinam) a produtividade da empresa relativamente aos concorrentes internacionais e a sua capacidade de diferenciar a oferta em relação às exigências dos clientes externos.

Num modo particular assume notável importância também para a PE, a “política” expressamente posta em prática pelas instituições públicas locais para estimular e apoiar a expansão de empresas estrangeiras no próprio território. Tais políticas traduzem-se ou nos apoios financeiros para o desenvolvimento de uma determinada atividade no externo, ou na oferta de serviços especializados de suporte às empresas estabelecidas, ou que se pretendem estabelecer no mercado estrangeiro.

Um terceiro aspeto do contexto muito relevante a propósito da expansão internacional da PE é constituído pelas características do tecido produtivo na qual está inserida em termos da intensidade das relações e da capacidade de

gerar inovação. A rede de negócios é constituída por um sistema de empresas e de atores institucionais presentes numa área geográfica e das relações cooperativas que se estabelecem. É à base da capacidade da PE de aceder de uma forma muito eficiente a uma série de recursos essenciais para uma internacionalização eficaz: a informação sobre o mercado externo; capacidade produtiva complexa; oportunidade de parcerias para realizar as operações no exterior.

Entende-se que a zona industrial representa o típico contexto socio-territorial característico de uma rede de negócios muito densa e eficaz. A colocação de uma PE num contexto deste tipo facilita a evolução da sua presença internacional por duas razões essenciais. Em primeiro lugar, porque reduz os elementos de incerteza estratégica e organizativa naturalmente decorrentes da atividade externa, e em segundo lugar, porque facilita a partilha e a transferência de competências, experiências, mas também oportunidades de negócio para os operadores colocados nesse contexto geográfico.

- **Património genético**

O património genético de uma empresa é composto pelo espírito empreendedor, pelos recursos tangíveis e intangíveis disponíveis e pelo sistema de relações que a empresa é capaz de ativar no seu interior e com os atores externos, isso caracteriza a empresa no seu início e influencia fortemente a direção e qualidade da sua evolução, de um modo particular na sua fase inicial.

Diversos autores demonstraram como a fórmula empreendedora e a característica pessoal do empreendedor têm um peso decisivo na explicação sobre o início das operações internacionais da PE, sobre o modo como estas atuam, em suma, a performance obtida.

A orientação para o exterior e a capacidade pessoal específica do empreendedor assumem uma importância primordial no processo de internacionalização da PE por uma razão de todo prática mas essencial: nas empresas de menor dimensão, não são normalmente as pessoas que têm tempo e a competência para estudar o problema da entrada em novas áreas geográficas que normalmente possuem autoridade para assumirem as

decisões seguintes. Apenas o que desenvolve a função empreendedora pode decidir de tomar esta opção e procurar o modo para a realizar. Além disso, o envolvimento nas atividades quotidianas na empresa que normalmente estão sobre o empreendedor nas empresas de menor dimensão constituem um obstáculo aos incentivos para a internacionalização.

No decurso do tempo o equipamento inicial da PE evolui obviamente sob o plano da quantidade, mas muito mais sob o plano da qualidade. Particularmente relevante como impulso a posteriores fases do processo de expansão externa está o capital das relações, da competência e da reputação utilizável pela empresa.

- **Projeto estratégico**

O projeto estratégico é articulado na visão que guia a evolução da empresa na consequente estratégia competitiva e no modelo organizativo através do qual são implementadas estratégias e são desenvolvidos os recursos diferenciados. Este projeto é a base das escolhas da empresa também por quanto diz respeito à extensão geográfica da sua atividade. E por outro lado determina os fatores sobre os quais essa busca de construir uma posição de vantagem sustentável sobre os concorrentes. Tais fatores podem ter importância fora do mercado local e por isso impulsionam a empresa a medir-se para fora dele.

Finalmente, é do projeto estratégico originário da empresa que derivam dois aspetos fundamentais do seu processo de internacionalização: os objetivos que não o são à partida, e a forma como se procuram alcançar tais objetivos. Também no caso das PE não é raro que a evolução internacional assuma um relevo tal que modifique o projeto estratégico.

O projeto estratégico merece particular atenção considerando a evidência que um dos limites mais comuns na internacionalização de uma PE é a falta de uma estratégia explícita (planificada), de um modo particular na fase inicial do processo; deste limite deriva frequentemente uma consciência não adequada acerca de dois aspetos que possuem uma importância decisiva sobre a qualidade do processo de expansão externa: a problemática (mas também a potencialidade) dos mercados internacionais e das conseguintes melhores

modalidades para operar; a condição organizativa e os recursos efetivamente disponíveis para realizarem as operações externas.

É importante relevar que sob o plano prático a grande parte das PE se mostram claramente conscientes da importância de uma adequada planificação das operações externas, em particular porquanto respeita as análises dos mercados externos e a atividade da força de vendas. Ao mesmo tempo uma parte mais limitada dessas empresas podem implementar efetivamente as atividades de planificação que afirmam considerarem importantes.

4.2. As opções estratégicas e modalidades de internacionalização das PE

A complexidade dos fatores de impulso que intervêm na ativação e no desenvolvimento do processo de internacionalização da PE determinam as características e modalidades de evolução altamente diversificadas e que poderão ser a base de um espectro muito amplo de possibilidades de performance económica.

Desde logo, a fase do ciclo evolutivo distingue o momento durante a história do negócio em que esta começa a operar também para o exterior. Contrariamente ao que se poderá pensar, não existe uma passagem “standard” na evolução da empresa em que se inicia o seu processo de expansão externa. A realidade evidencia a existência de PE que entram no mercado estrangeiro depois de um longuíssimo período de atividade no próprio contexto de origem. No entanto, não existe nenhuma correlação necessária entre a fase do ciclo de vida da empresa e a ativação da estratégia de internacionalização (Matteo Caroli, 2008).

- **A extensão geográfica**

A extensão geográfica é um qualificador da presença internacional da PE que por enquanto conceptualmente mantém notável importância prática. No passado, numerosos estudos empíricos ocuparam-se de compreender “onde” a PE tende com mais frequência a orientar a sua própria evolução externa. As

conclusões são intuitivas, pois a tendência é para os países geograficamente e culturalmente vizinhos do país de origem (Matteo Caroli, 2008).

Revelações mais recentes descobriram uma tendência relativamente nova que se destina a assumir crescente difusão: a ascensão de uma aproximação do fim do súbito “global” que privilegia não só a área geográfica mais próxima, mas também aquela onde existem mercados mais estratégicos para os próprios produtos. Observa-se que as PE estão presentes no exterior com modalidades estratégicas relativamente simples, procurando encontrar uma presença geográfica muito ampla sobre a sua escala pelo menos continental de modo a poderem desfrutar a melhor oportunidade de mercado.

Nas fases iniciais do processo de expansão externa, a PE fica normalmente “agarrada” à sua própria área de negócio de origem, evitando a diversificação. A consolidação da presença externa produzem inevitavelmente efeitos consistentes sobre as condições do seu portefólio “produto-mercado” e pode estimular a atuação de uma estratégia de diversificação quer no mercado interno quer sobre o mercado externo. O grau de diversificação é um sinal importante, mas complexo, do amadurecimento estratégico e organizativo encontrado na empresa a nível internacional.

A modalidade de abertura internacional mais utilizada entre as PE consiste em ter relações com os fornecedores externos.

O aprovisionamento externo pode ser gerido sobre uma base estratégica de melhoramento do custo da fase determinante da cadeia de valor e da qualidade do output.

Em vez de se falar na internacionalização como entrada nos mercados externos a modalidade certamente mais utilizada é a exportação.

Estas modalidades mais complexas de entrada nos mercados externos são normalmente, mas não necessariamente, utilizadas nas fases mais avançadas do processo de expansão externo; de resto na realidade, estas modalidades não são necessariamente alternativas; assim é normal que a PE se encontre a operar nas várias áreas geográficas, através de modalidades diversas, definidas em relação ao grau de envolvimento na área singular e à especificidade competitiva e ambiental do mercado relativo.

Entre as modalidades de presença externa também a PE é chamada a participar nas redes internacionais da criação do conhecimento e da inovação.

Um aspecto essencial do fenômeno da internacionalização é a agregação de atores de natureza (empresas, instituições e universidades) e países diversos em torno dos grandes projetos de com valências diretas sobre a produção e mercado, e como eles fazem parte desta rede internacional constitui uma condição fundamental para o sucesso de negócio.

A rede internacional de criação de conhecimento contém com uma frequência crescente também PE, naturalmente excelentes; em alguns casos, por outro lado a própria participação nestas redes e a experiência que retiram constitui um excelente impulso à expansão para mercados externos.

A modalidade de presença no exterior constitui sem dúvida um indicador da consolidação do processo de internacionalização da PE, e portanto da valência que tal opção assume na orientação estratégica e nas disposições organizativas da empresa.

A conciliação da modalidade de entrada do produto tem alguma especificidade importante para a correta interpretação do fenômeno em questão. Em primeiro lugar, não há necessariamente uma ligação diretamente proporcional com o tempo. Uma PE poderá manter-se fechada por um longo período a qualquer forma de exportação indireta, ou ao contrário poderá realizar um investimento direto pouco tempo depois do início das suas operações externas ou até mesmo da sua atividade em geral.

Na verdade a crescente complexidade dos mercados é sempre mais difícil manter margens consistentes de crescimento e de rentabilidade operando através de uma estratégia puramente comercial e que não prevê um forte envolvimento no contexto externo.

Todavia, o aspecto mais relevante a reter é sobretudo a coerência que a modalidade de entrada adotada tem com as condições da empresa (objetivos estratégicos, organização, recursos disponíveis) e com o objetivo de mercado *versus* no que pretende focalizar a sua ação.

4.3. A internacionalização como fonte de impulso no processo evolutivo da PE

A internacionalização não é somente o resultado de determinados fatores de natureza interna e ambiental que levam a PE a operar fora do mercado do país

de origem; constitui-se a origem dos impulsos relevantes para a evolução complexa da empresa.

Entende-se que a natureza e a intensidade destes impulsos estão relacionadas com a modalidade com que a PE opera no contexto internacional.

Observa-se que uma presença internacional suficientemente consolidada gera potencialmente quatro ordens de efeitos relevantes para a PE (Matteo Caroli, 2008):

- Aquisição de novos recursos;
- Desenvolvimento do conhecimento;
- Desenvolvimento qualitativo e quantitativo do capital social disponível;
- Reforço da própria reputação e da percentagem gradual junto do exterior.

No que diz respeito ao primeiro efeito, recordamos que uma das razões da base da estratégia de expansão externa é a própria procura de novas fontes para aprovisionamento de recursos relevantes no processo produtivo, caracterizados pela melhor qualidade ao menor custo comparativamente àqueles disponibilizados localmente.

Em segundo lugar, observa-se que a presença externa aumenta significativamente as fontes de aprendizagem através das quais a empresa poderá ampliar o seu conhecimento. Não podemos esquecer este critério não secundário que guia a escolha, também da PE, da área geográfica externa onde irá operar, de um modo particular através da aprendizagem da atividade produtiva.

No que diz respeito ao capital social, o alargamento da própria esfera de atividade no âmbito geográfico mais amplo, e em particular internacional, implica necessariamente uma extensão de um melhoramento qualitativo global ao mesmo tempo das relações em que a PE está ativamente envolvida. Este por um lado determina um aumento do potencial de aprendizagem da empresa e depois, novamente da expansão do seu património de conhecimento, por outro lado, incrementa a oportunidade de negócio que a empresa poderá encontrar.

Finalmente, a empresa externa (se for suficientemente consistente) representa um “fator de assinalar” da qualidade da empresa, do valor da sua oferta e,

ainda mais em geral, o seu potencial desenvolvimento. Este sinal é muito importante numa PE em que normalmente não há muitos instrumentos para comunicar a própria característica positiva nos interlocutores externos, em particular os clientes, fornecedores e financiadores. Contudo, uma presença válida no exterior acresce a reputação e a visibilidade da PE; melhora a “confiança” que os atores externos, mas também os internos depositam nela, e a conseqüente disponibilidade de colaborarem positivamente.

Além destes efeitos específicos, a internacionalização consiste num potente fator de impulso no mais amplo processo produtivo da PE porque consiste num fator de inovação: implica necessariamente uma evolução do sistema organizativo e administrativo; incide sobre o modo em que a empresa se põe no ambiente competitivo e desenvolve o próprio património de recursos; reproduz um impulso notável na inovação do produto e dos processos de produção.

4.4. Os modelos de internacionalização da PE

A primeira ideia a reter nesta temática prende-se com um dado de fundo que conjuga os numerosos e diversos modos como a PE desenvolve o seu processo de internacionalização. Trata-se de alternar as fases de impulsos das operações externas e as fases da estabilização da posição alcançada e da conseqüente disposição estratégica e organizativa. O sucesso da PE, de um modo particular nas fases iniciais do processo, está na capacidade de gerir eficazmente esta alternância.

Esta hipótese aborda a aproximação do ideal de Schumpeter, que põe no centro da evolução da empresa a ação inovadora graças à qual a disposição estrutural do negócio vem modificar, ou mesmo revolucionar, para ser sempre coerente com a condição externa (Matteo Caroli, 2008). O impulso descreve ao pormenor a fase em que o sujeito empreendedor, sobre uma base de uma certa interpretação da evolução ambiental, modifica o *status quo* da empresa e o modo de se colocar no contexto competitivo. O impulso ativa uma série de forças internas e externas que geram alterações no sistema do negócio, da sua dinâmica de aprendizagem, das orientações estratégicas. Nas condições fisiológicas, a fase de impulso é seguida da estabilização em que a nova

modalidade de operar é consolidada para alcançar adequados níveis de eficiência aumentando a coesão do sistema organizativo. A evolução internacional da PE resulta com modalidades muito diferentes mas que sempre prevêm um alternar das fases de impulso e fases de estabilização (Matteo Caroli, 2008).

O caminho da expansão externa parte de um impulso produzido pelo órgão de gestão da empresa; não poderá ser de outro modo, considerando que a entrada numa nova área geográfica consiste normalmente num elemento fortemente inovador para a empresa. O “salto” para os novos mercados geográficos contém a modificação de determinados aspetos do sistema organizativo, e em primeiro lugar a “rotina” à base do desenvolvimento ordinário das funções de gestão. As alterações organizativas incidem sobre a “compatibilidade” da empresa com o novo contexto ambiental em que essa se encontra a operar; depois, com a sua capacidade de sofisticação de um modo adequado aos atores, internos e externos, envolvidos na estratégia de expansão externa. O grau de compatibilidade alcançado é à base dos resultados competitivos que a empresa traz da nova estratégia e da aprendizagem que retira da maturidade. O conjunto destes elementos influencia o órgão de gestão e, em particular, a possibilidade de que este volte a exercitar a sua função “inovadora”, produzindo novos impulsos no processo de internacionalização.

Não existe portanto um modo de evoluir a nível internacional que possa ser considerado “melhor”, nem em absoluto, nem relativamente às numerosas possibilidades. O que é relevante considerar é, em vez, da coerência entre as fases de impulso e as de estabilização; uma coerência que se exprime nos tempos em que tais fases se manifestam e se alternam, na sua intensidade, na qualidade dos efeitos que produzem.

Este assunto concetual tem consequências relevantes sobre o plano de gestão: implica de fato que, de maneira a que o processo de internacionalização proceda de uma forma positiva, a empresa deve dispor dos fatores materiais e imateriais que são a base de um adequado alternar entre momentos de impulso e de estabilização.

Entre tantas formas como se pode manifestar o processo de expansão externa de uma PE, são comuns algumas de particular relevo, que é oportuno aprofundar, em particular, os modelos de:

- Internacionalização Congénita;
- Internacionalização Projetada;
- Internacionalização por Arrastamento.

Estes modelos apresentam algumas características típicas, em termos dos impulsos iniciais de fatores organizativos e estratégicos das modalidades evolutivas mais prováveis, tal como apresentado na Tabela n.º1 (Matteo Caroli, 2008).

Tabela n.º1

	Internacionalização Congénita	Internacionalização Projetada	Internacionalização Por Arrastamento
Fatores de impulso	<ul style="list-style-type: none"> _ Natureza do Negócio; _ Empreendedorismo; _ Contexto de localização. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Empreendedorismo; _ Oportunidade de Negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Evolução de Negócio; _ Relação com os clientes.
Fatores estratégicos e organizativos	<ul style="list-style-type: none"> _ Capital Intangível; _ Estrutura Financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Evolução Organizativa; _ Vantagem competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Capacidade produtiva; _ Competências organizativas.
Probabilidade da modalidade evolutiva	<ul style="list-style-type: none"> _ Crescimento Internacional rápido e difuso; _ Evolução Organizativa. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Procura e aproveitamento da oportunidade; _ Focalização. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Evolução organizativa.

Como resultado desta descrição, estes modelos não são distintos mas pelo contrário descrevem modalidades de internacionalização que podem ter elementos em comum. Por exemplo, as empresas que depois de começarem a operar em mercados externos (Internacionalização Congénita) podem encontrar-se nesta situação por causa das pressões particulares a que estão sujeitas e, seguirem os aspetos das ações do modelo de Internacionalização Por Arrastamento, o mesmo pode valer para a PE que vai para o estrangeiro numa base de um projeto que pode responder a qualquer condição particular externa.

Os três modelos propostos servem sobretudo para identificar as forças e fraquezas típicas que caracterizam os numerosos modos possíveis em que se manifesta a evolução internacional de uma PE.

4.4.1. A Internacionalização Congénita

O fenómeno da PE que marca o início da própria atividade operacional num contexto internacional era já muito importante nos anos 80 do século XX; nestes anos foi fortemente difundido, tanto que hoje a PE *born global* representam uma quota sempre mais relevante das novas empresas, de um modo específico nos setores de manufatura e nos serviços de alta tecnologia (Matteo Caroli, 2008).

A natureza do negócio representa um determinante essencial deste fenómeno. É praticamente inevitável que empresas que se venham a constituir para operar em áreas de negócio caracterizadas por um sistema de criação de valor e mercados estruturalmente internacionais, orientam-se a prescindir da sua dimensão, a operar desde o início a uma escala supranacional. O desenvolvimento dos “nichos globais”, a evolução das tecnologias que rendem possibilidades e produções economicamente vantajosas sobre a pequena escala de componentes complexos, a relevância dos sistemas de comunicação representam a principal força “de contexto” que favorece o fenómeno da empresa *born global* (Matteo Caroli, 2008).

A questão que vou considerar agora é compreender que coisas estimulam a constituição de uma empresa num negócio intrinsecamente global. O fator absolutamente determinante a reter é constituído pelas características do

sujeito empreendedor; em particular, a sua atitude específica, a competência técnica, os sistemas de relações, a visão que pretende implementar através da atividade da empresa. Este conjunto de elementos gera o impulso, mas também, as condições ideais para começar uma atividade, que já desde o início, era intrinsecamente internacional. Neste sentido, as características e os recursos do sujeito empreendedor fornecem à nova empresa a *jusante*, os elementos chave para operar a nível supralocal.

Figuras empreendedoras deste género tendem a manifestar-se com maior frequência em contextos onde alguns atores principais (empresas, universidades, sistema financeiro, instituições) são já fortemente projetados sobre o plano internacional. Neste contexto, está inicialmente generalizada e profundamente enraizada uma orientação cultural para o exterior: é relativamente comum desenvolver a própria atividade num contexto supra local e estabelecer relações com pessoas e organismos de origem estrangeira. Em resumo, em contextos deste género é relativamente fácil para um empreendedor amadurecer aquelas características que o colocam num nível de iniciar numa empresa o modelo de Internacionalização segundo a vertente Congénita.

A real consistência do capital intangível, respeitante às exigências conhecidas no imediato envolvimento numa posição internacional, é o primeiro critério de que depende a possibilidade da empresa *born global* superar a fase de início e desenvolvimento físico.

Três componentes do capital intangível resultam decisivamente de tal modo:

- Conhecimento do mercado internacional em que a empresa entende entrar, com referência às características da procura, aos atores do sistema de distribuição, às condições da concorrência, ao sistema normativo e regulador;
- As relações com os atores que no contexto supranacional onde a empresa irá operar são decisivos para a realização da sua atividade e aquisição dos recursos necessários para tal fim;
- A competência organizativa para gerir de um modo eficaz e eficiente o conjunto de atividades de valores com uma perspetiva internacional.

A circunstância de operar desde o início a uma escala internacional produz inevitavelmente mais incerteza na descolagem da nova empresa; ao mesmo tempo oferece ao negócio a oportunidade de realizar um crescimento rápido do próprio volume de fazer e alcançar, em pouco tempo, uma posição de mercado relativamente consistente. Ao rápido crescimento da faturação e da quota de mercado corresponde sempre de igual modo a um rápido incremento do investimento, e portanto, da necessidade de financiamento; a variável financeira constitui, assim o segundo grande critério da empresa *born global*, particularmente relevante nas fases iniciais do seu percurso internacional.

É amplamente verificado que a PE tende a financiar os compromissos decorrentes da expansão externa em grande parte com recursos próprios; em primeiro lugar, com autofinanciamento e eventualmente com novas entradas de capital ou de “quase capital” por parte dos sócios. Por razões evidentes, a empresa *born global* não pode seguir esta aproximação; resultando de duas consequências. A primeira, é a nova realidade, talvez perfeitamente dotada de condições para competir com sucesso no contexto internacional, encontra-se rapidamente em crise financeira e deve reduzir drasticamente a capacidade da própria atividade, coisa que não é sempre possível nos negócios muito dinâmicos. A segunda, sublinha a necessidade de um sistema financeiro para oferecer à empresa, em questão, instrumentos financeiros e serviços a um nível de acompanhar adequadamente e de um modo particular o processo de internacionalização. Por fim, uma melhor ligação com o sistema financeiro implica uma condição à posteriori: o fato que a nova realidade produtiva tenha uma dotação de capital próprio adequada à perspectiva de desenvolvimento do negócio e ao horizonte temporal necessário para alcançar condições de rentabilidade.

No entanto, deveremos recordar que teoricamente não é correto estabelecer os percursos de internacionalização “necessários” para alguns tipos de empresa, podem-se indicar os aspetos que, também à luz da experiência observada na realidade, tendem a caracterizar mais frequentemente o percurso da empresa *born global*.

Nas fases iniciais do seu percurso internacional, esta empresa vive normalmente um número elevado de impulsos num período de tempo relativamente curto. Se isto não acontecer, a empresa tende a delinear muito

rapidamente o próprio posicionamento internacional, que normalmente não consiste apenas numa certa situação de mercado, mas também numa integração específica no sistema produtivo internacional. A natureza global do negócio empurra a empresa para qualquer área geográfica; vem menos a tradicional orientação da expansão externa, sobre tudo na sua fase inicial, para países vizinhos ao de origem. Uma orientação geográfica é, sem mais, determinada pela atitude pessoal e competência daqueles que constituem a equipa empreendedora.

A rapidez e intensidade que caracterizam a evolução internacional da PE “*born global*” implica que já no processo inicial da sua atividade, esta implemente um significativo reforço organizativo. Trata-se também, neste caso, de uma alteração inevitável mas que nem sempre é possível ser realizada, e que depois poderá ser razão de crise do negócio.

Este reforço diz respeito em primeiro lugar ao capital humano com referência especificamente ao envolvimento de figuras externas à equipa empreendedora a quem são delegadas funções de gestão e de profissionais com elevada competência técnica. Isto coloca algumas problemáticas típicas da PE: a integração entre empreendedor e gestor, a gestão da carreira dos recursos humanos com elevada competência, a capacidade de sustentar os custos respeitantes ao reforço do capital humano.

4.4.2. A Internacionalização Projetada

O fenómeno da empresa que nasce congenitamente internacional é certamente muito significativo e mostra crescente expansão, mas mantém-se um caso particular da internacionalização da PE. Numa linha mais geral, a PE começa a trabalhar no exterior depois de um período, que pode ser também relativamente longo, de focalização sobre o mercado local e continua no processo de internacionalização gradualmente.

No modelo de internacionalização “Projetada” pretende-se compreender exatamente todos os diversos casos em que a expansão externa intervém num determinado momento da vida da PE por efeito de uma escolha deliberada posta em prática pelo empreendedor. A relevância deste “projeto” pode ser muito diversa: pode ser tal que determine uma volta radical no percurso

evolutivo da PE seguido da sua estratégia e da sua estrutura organizativa, ou, no extremo oposto, pode limitar-se ao desfrute de uma oportunidade comercial possivelmente consistente em termos absolutos, mas não de tal forma a modificar quer o foco estratégico da empresa, quer a sua postura organizativa.

A relevância do projeto de internacionalização pode facilmente variar no tempo também em relação ao fato que o processo de expansão externa da PE pode ter uma natureza “incrementada”. Na fase inicial o empreendedor decide lançar determinadas iniciativas a nível internacional de forma quase experimental e com o objetivo essencial de fazer um teste das oportunidades reais que o externo pode oferecer à sua empresa. Faz-se com prudência, procurando minimizar o empenho financeiro e o risco económico específico, com o objetivo primário de compreender “ as novas regras do jogo” e quais as condições que são necessárias para “ jogar” com suficiente probabilidade de sucesso.

O resultado e a experiência que resulta do amadurecimento são a base do modo como o projeto inicial evolui: pode ser abandonado ou redimensionado, ou, ao contrário, pode ser reforçado.

À medida que prosseguem no tempo as operações no exterior a empresa desenvolve um particular conjunto de competências e um certo grau de envolvimento internacional; estes por seu turno influenciam o percurso evolutivo mais geral da PE e a sua performance complexiva.

A internacionalização projetada implica uma aproximação racional para que o processo de expansão externa prossiga de um modo gradual, tendencialmente baseado num correto *matching* entre oportunidades externas e condições internas. É relevante precisar que isto não significa porém que isso ocorra de uma forma linear e necessariamente unidirecional.

A alteração da atitude do empreendedor constitui o fator essencial na explicação inicial do projeto de expansão externa da PE. Esta alteração pode ser determinada por causas diversas, tais como: a passagem geracional; o amadurecimento cultural e técnico ao nível internacional; o reforço das relações que têm importância para o exterior; a alteração da missão da empresa.

Naturalmente, a alteração da orientação do empreendedor é fortemente estimulada a manifestar-se nas condições específicas de mercado, na concorrência interna e no contexto ambiental em geral. Alguns exemplos muito frequentes a ter em conta: uma forte alteração das taxas de câmbio que

influenciam a presença comercial em determinadas áreas geográficas; o notável crescimento em certos países externos do segmento da procura que a empresa já considera “mercado alvo” no mercado local; o amadurecimento estrutural da procura interna com a conseqüente intensificação da concorrência e redução das margens económicas; a ocorrência de oportunidades para reduzir os custos de produção.

A alteração de atitude do empreendedor que leva à projeção de determinadas operações externas depende em muitos casos de considerar e de dispor de um produto e mais em geral dos recursos de tal forma que possam competir com sucesso nos mercados internacionais. Decide-se querer desfrutar destas condições favoráveis num âmbito geográfico mais amplo, tanto em termos de mercado, como de cadeias de fornecimento.

Um caso particular, mas significativo, também no plano da realidade empírica da internacionalização projetada é aquele em que a PE depois de operar por um longo período a nível somente local, decide alterar a rota, apontando para determinadas iniciativas a nível internacional. Por outro lado, quando esta alteração de rota é radical e repentina, talvez determinada por um episódio particular, este caso pode paradoxalmente ser igual ou parecido ao modelo de internacionalização congénita. Este fenómeno confirma a notável heterogeneidade com que pode manifestar-se o processo de internacionalização de uma PE e a sua não linearidade. Confirma também que isso evolui na base de um impulso inicial que a determinada altura pode manifestar-se também muito tempo depois do início da empresa, e contudo imprimir uma alteração significativa na sua orientação estratégica.

O modelo de internacionalização projetado apresenta dois critérios essenciais. Em primeiro lugar, a capacidade de adotar progressivamente as medidas organizativas necessárias para implementar a nova orientação estratégica prevista no mesmo projeto ou até de expansão externa. Como todas as escolhas estratégicas também neste caso se põe um problema de “viciosidade” organizativa que podem colocar obstáculos à execução do processo de expansão externa ou reduzir a eficácia. Em segundo lugar, não é tido em conta que a decisão de sair de um âmbito apenas nacional é suportada pela disponibilidade por parte da PE de condições internas adequadas e em particular da possibilidade de beneficiar dos fatores de vantagem competitiva

relevantes também nos âmbitos externos onde pretende operar. Esta problemática sublinha a necessidade da empresa saber gerir a sua evolução internacional com a devida e progressiva atenção.

A modalidade evolutiva dos modelos de internacionalização Projetada são os mais diversos: os passos de uma fase à sucessiva podem ser também muito lentos. Em linhas gerais a PE será guiada pela procura de oportunidades de negócio onde poderá disfrutar da experiência internacional que gradualmente ganhou e os fatores de vantagem competitiva disponíveis. Uma outra tendência provável é a focalização da empresa numa determinada área de negócio/área geográfica, de modo a considerar de uma forma relativamente mais ágil uma boa posição competitiva (Matteo Caroli, 2008).

4.4.3. A Internacionalização por Arrastamento

Neste modelo caem os diversos casos em que o início da expansão externa é consequência de algumas forças que pela consistência respeitante ao negócio da PE a orientam fortemente ou mesmo a obrigam a procurar rapidamente um posicionamento a nível internacional. É útil salientar que não se faz aqui referência aos numerosos fatores que empurram atualmente quase todos os setores e os mercados para uma dimensão supralocal, quanto a condições muito precisas que têm um impacto direto sobre a empresa específica, modificando radicalmente e muitas vezes também repentinamente o próprio cenário competitivo de mercado numa direção internacional.

Um caso significativo deste processo diz respeito à empresa que opera como fornecedor ou subfornecedor de empresas de média ou grande dimensão. Quando estes últimos assumem uma configuração produtiva fortemente internacional, implementam normalmente uma significativa reorganização da relação com os próprios parceiros de fornecimento, em particular, mantendo as relações com PE locais para o fornecimento a baixo valor acrescentado ao selecionar a nível internacional os operadores cuja atividade externa possuem um valor estratégico.

Estes operadores devem obviamente ter excelentes competências, mas são escolhidos em função do fato de dispor da menor capacidade produtiva e organizativa necessária para servir com o mesmo padrão determinadas

estruturas da empresa cliente mesmo que situadas em países diversos. Em síntese, a organização produtiva supranacional da empresa cliente leva esta a estabelecer relações com fornecedores num nível de trabalho com uma dimensão geográfica análoga.

Este fenómeno expõe a PE fornecedora a nível local a uma dupla solicitação para o exterior. Por um lado, expõe-na ao confronto competitivo com operadores que em países diversos estão num grau de garantir um mesmo tipo de fornecimento; por outro lado, põe-na perante uma rígida alternativa: ou preparar-se para se propor como fornecedor internacional ou perder o cliente. Neste sentido a expansão externa da empresa que opera na fase *a jusante* da cadeia “arrasta” uma análoga internacionalização daqueles que não são fornecedores.

Para a empresa local este mecanismo pode constituir uma notável oportunidade ou uma grave ameaça. Em primeira instância trata-se de uma oportunidade, pois o fato pelo cliente que oferece à empresa uma oportunidade direta para começar a trabalhar a nível internacional, evita a esta última, todos os problemas, “os custos” relacionados com a compreensão do mercado externo e a construção do contato com os novos adquirentes. Com efeito, neste modelo a empresa não entra autonomamente num novo mercado geográfico, mas segue o cliente já adquirido num novo país onde este andou a trabalhar. Por outro lado, nos casos em que a empresa cliente procure estender a nível internacional a colaboração com o fornecedor, este último pode encontrar-se numa posição negocial favorável, em particular, pode pedir ao cliente para implementar certas medidas que apoiem o esforço necessário.

Tais medidas normalmente dizem respeito principalmente a quatro questões: i) a duração temporal da relação de fornecimento ao exterior ii) margens económicas garantidas pelo menos por um certo espaço temporal iii) o sustento financeiro para a realização dos investimentos necessários para ativar o fornecimento ao exterior; iv) o suporte organizativo para iniciá-los no caminho correto.

Em resumo, a PE fornecedora pode obter do cliente uma série de condições que facilitem o início das operações no exterior. É óbvio que a empresa cliente assume compromissos deste género somente a favor de fornecedores em que acredita, também com base numa comparação internacional, dispondo de

competências únicas e ainda capazes de satisfazer melhor as necessidades do que qualquer um em particular. A PE pode de fato não dispor da capacidade produtiva e da competência organizativa necessária para satisfazer a necessidade do cliente conhecer a evolução internacional da sua estrutura produtiva; podem também faltar os recursos financeiros e um suficiente espírito empreendedor necessário para superar os dois limites precedentes. Neste caso é provável que a PE mantenha um operador local e como tal seja excluída da rede de fornecedores da empresa cliente mantendo como único espaço de colaboração o fornecimento de serviços de baixo valor acrescentado e de baixo-relevo estratégico que pela sua natureza requerem uma proximidade física.

Observam-se outras três modalidades com uma certa importância através das quais o “contacto” que a PE local tem com os operadores internacionais ativa a sua expansão externa.

A primeira é constituída pela comparação competitiva. A queda das barreiras geográficas e a conseqüente abertura dos mercados implicam que também as empresas focalizadas no seu mercado local devam comparar-se com empresas externas; portanto são envolvidas, seja passivamente na dinâmica da competição internacional e para manter-se competitivas deverão amadurecer pelo menos, em parte, a competência de uma empresa a operar a um nível supralocal. Não é raro que a comparação com empresas externas no próprio mercado local estimule a PE a procurar à sua volta uma projeção para outros mercados geográficos.

Deve pois ser considerado o fenómeno dos efeitos colaterais que uma grande empresa internacional gera no sistema produtivo da área geográfica onde se encontra. Eles podem reforçar a qualidade da tecnologia e do capital humano, bem como o nível do conhecimento que a PE torna disponível no próprio contexto geográfico e que, através de mecanismos adequados de apropriação a colocam num grau de se proporem de uma forma competitiva a nível internacional. Nesta perspectiva deverá ser considerada também a possibilidade de se encontrar envolvido em projetos de negócio de fluxo internacional promovido precisamente pela empresa de origem externa operante no território.

A terceira modalidade que arrasta a internacionalização da PE pode parecer muito drástica mas de fato resulta de uma forma muito significativa: trata-se da aquisição do negócio local por parte de um grupo internacional. O fenómeno é muito comum e baseado numa lógica bastante consolidada. Um negócio mesmo de pequena dimensão, se é dotado de um bom nível de recursos distintivos, ou de uma relevante vantagem competitiva no próprio negócio, ou de um forte enraizamento no seu mercado local pode representar o “alvo” ideal para uma empresa internacional interessada em desenvolver a própria posição naquele negócio e/ou naquele mercado geográfico. Através da aquisição, o grupo adquirente reforça a sua extensão internacional, dispondo em tempo rápido de novos recursos especializados e nova quota de mercado numa certa área geográfica. Entrando a fazer parte de um grupo internacional, a empresa adquirida encontra-se projetada numa dimensão não mais apenas local; a sua atividade insere-se num sistema internacional e deve agir segundo uma lógica consequente (Matteo Caroli, 2008).

4.5. Os fatores críticos de sucesso no processo de internacionalização da PE

Dos estudos que examinaram as características das PE que opera a nível internacional emerge uma condição bastante homogenia acerca dos traços comuns que caracterizam aqueles que conduzem a uma expansão externa de sucesso. Estes traços comuns são: qualidade empreendedora; desenvolvimento de capital imaterial (conhecimento, reputação, relações); concorrência focalizada e capacidade inovadora, tal como apresentado na Tabela n.º2, (Franco Angeli, 2007).

Tabela n.º2

Qualidade empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> • elevada competência pessoal do empreendedor; • forte energia propulsiva; • administração equilibrada e coesa
Desenvolvimento do capital imaterial	<ul style="list-style-type: none"> • amadurecimento do conhecimento através de uma positiva interação com o ambiente internacional; • valorização internacional do conhecimento detido; • constante reforço da reputação na comunidade empresarial; • constante desenvolvimento das relações de atividade/ramo; • Acesso às fontes internacionais e de geração do conhecimento.
Concorrência Focalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Focalização sobre nichos de mercado; • Competências notáveis de marketing de nichos; • Capacidade de exploração do potencial desenvolvimento de nichos; • liderança tecnológica e de produto.
Capacidade inovadora	<ul style="list-style-type: none"> • investimentos em inovação e também em projetos internacionais, • inovação do produto; • atitude de mudança organizacional; • inovação do modelo de negócio.

A qualidade empreendedora emerge como fator de sucesso, primeiro que tudo da elevada competência técnica, de gestão e mais amplamente cultural do empreendedor e da figura que ele desenvolve na função empreendedora. A esta competência junta-se uma notável “energia propulsiva” que torna o empreendedor o verdadeiro e próprio motor do crescimento da empresa, no caso dos mercados externos.

Em torno do empreendedor gira também grande parte das relações, graças aquela empresa, também se de pequena dimensão, volta, por um lado, a assumir um papel e uma reputação reconhecida no próprio negócio, e por outro

lado a dispor também indiretamente ao mesmo tempo de recursos e competências de que necessita para implementar uma certa estratégia de internacionalização. Na pequena empresa de sucesso a centralidade da figura do empreendedor é frequentemente acompanhada também de uma postura de liderança da empresa coerente com a complexidade do negócio; em particular, do progressivo envolvimento e valorização da gerência.

O constante desenvolvimento do capital imaterial constitui um segundo traço comum fundamental que se encontra nas empresas menores que têm sucesso a nível internacional. Capacidade de valorizar a nível internacional a competência distintiva desenvolvida no mercado pertencente à própria área geográfica de origem; ao mesmo tempo, capacidade de extrair dos contextos externos onde se vai trabalhar oportunidade de aprendizagem e enriquecimento da própria competência técnica, organizativa e de marketing. De modo particular, para a pequena empresa empenhada em negócios altamente inovadores, observa-se também a capacidade de fazer parte dos projetos internacionais de pesquisa e inovação, conseguindo por certo ligar-se com grandes empresas externas. Contudo a modesta dimensão e os limites organizativos, o negócio de sucesso caracterizado por uma reputação de excelência reconhecida pelos próprios interlocutores a nível internacional. Esta reputação, somada ao objetivo competência técnico-produtiva realizada, permite a estas empresas de se apresentarem como interlocutores credíveis também no projeto internacional de notável complexidade. Finalmente, conta o desenvolvimento das relações a nível internacional com todos os interlocutores relevantes: empresas da mesma atividade, instituições locais e banca.

É notável que empresas menores tendem a privilegiar a estratégia de focalização, procurando identificar nichos de mercado onde podem alcançar e manter alguma vantagem competitiva.

Para empresas de sucesso internacional é possível aplicar esta estratégia sobre diversos mercados geográficos sabendo no entanto fazer os ajustamentos necessários à diversidade da procura relacionada ao “fator país”. A empresa procura transformar o nicho em “nicho internacional” coisa que implica uma competência exata na adaptação do *marketing mix* às exigências de diferenciação que o mesmo tipo de compradores pode ter quando fazem parte de diferentes áreas geográficas. As empresas menores mostram notáveis

capacidades de gestão de marketing relacionado com os clientes de países diversos; capacidade plenamente suportada pela capacidade de intervir com adaptações também sofisticadas sobre o conteúdo do produto. A manutenção no tempo de uma forte concentração sobre áreas específicas de mercado também em países diversos comporta paralelamente a progressiva consolidação de uma verdadeira e própria liderança tecnológica geralmente percebidas pelos vários interlocutores também sem grandes investimentos de comunicação por parte da empresa. Finalmente, a grande parte das PE de sucesso nos mercados internacionais mostra durante todo o processo de expansão externa uma inovação “difusa”, em todos os aspetos que têm relevo competitivo.

Em primeiro lugar, estas empresas realizam consistentes inovações de produto. Mostram também notável atitude na alteração organizativa e flexibilidade estratégica em relação à dinâmica global do seu negócio de filiação e à diversa especialidade dos mercados geográficos em que se encontram materialmente a operar. Durante o processo de desenvolvimento, é frequente observar alterações também significativas do modelo da empresa ou a contemporânea adoção de modelos diferenciados em relação às diversas condições de contexto competitivo abordadas também nisto, a PE mostra saber comportar-se, embora em escala diversa de forma similar à grande empresa.

A inovação difusa resulta certamente de uma atitude cultural do negócio de sucesso, à sua volta gerada em primeiro lugar pela ação empreendedora. É de outro modo concretamente possível dois comportamentos muito precisos: alocação dos recursos consistentes sobretudo à inovação; a procura de fontes onde adquirir conhecimentos uteis e de oportunidades de parcerias para alcançar a dimensão crítica necessária.

4.5.1. A presença num *cluster*

Entre os fatores de impulso no processo de expansão externa de uma PE foram identificadas as condições de contexto, em que assumiram particular relevo a composição e a qualidade da rede de negócios existente no contexto territorial onde é colocado o negócio.

Efetivamente parece bastante certo que o fato de ser colocada numa área *cluster* desempenhando um papel de um certo relevo oferece potencialmente à PE alguns fatores consistentes de vantagem no seu processo de expansão externa. Em particular permite-lhe beneficiar das potencialidades externas positivas geradas pelo mesmo *cluster* e que tem vantagens relevantes na entrada e no desenvolvimento de posições nos mercados externos.

O impacto real desta exterioridade sobre a competitividade internacional da PE depende da medida em que o negócio pode efetivamente apropriar-se e a desfrutar em relação ao próprio processo de expansão externa. A presença num *cluster* tem uma implicação fundamental para a PE: facilita o seu acesso à informação, aos recursos, ao capital humano e ao conhecimento especializado que existe e circula no contexto geográfico onde é colocado o *cluster*.

Parece evidente que o relevo que esta oportunidade pode ter para a vantagem competitiva do negócio depende essencialmente da qualidade dos recursos, do capital humano e do conhecimento que existe no *cluster* na medida em que a PE está em condições de beneficiar concretamente no que diz respeito às suas exigências. O fato de estar inserida num *cluster* representa mais um fator potencial de sucesso internacional da PE de resto não resulta evidência empírica que mostre uma correlação unívoca entre pertencer a um *cluster* e elevada performance internacional do negócio.

Na perspetiva específica da expansão externa, o *cluster* pode oferecer à PE que fazem parte de uma notável vantagem sobre o plano da imagem e da reputação reconhecida pelos interlocutores externos; uma vantagem tanto mais significativa, quanto mais modesta a dimensão do negócio limitando de um modo intrínseco a visibilidade internacional e a capacidade de executar intensas campanhas de comunicação para reforçar a perceção dos atores externos.

O *cluster* ao qual a PE pertence representa um tipo de “marca”, graças ao qual esta adquire uma identidade reconhecida a nível supralocal; o posicionamento e a qualidade dos produtos geralmente realizados no *cluster* refletem-se em boa substância sobre o posicionamento e qualidade da oferta das empresas singulares que constituem tal cluster. Surge, assim, um efeito de reputação positivo e particularmente precioso para aquelas empresas cuja modesta dimensão as impede de se tornarem visíveis como entidades singulares. Este

efeito de reputação age no sentido da procura nos mercados externos e para os fornecedores dos fatores produtivos, incluindo intermediários financeiros. O relevo deste efeito, por quanto consistente não deve ser excessivamente enfatizado; na atual dinâmica competitiva parece sempre mais decisivo a marca e a visibilidade do negócio singular ou do produto singular. As vantagens induzidas pela presença no *cluster* constituem portanto, um elemento adicional que exige cada vez menos a necessidade da PE desenvolver de modo adequado a própria identidade sobre o mercado internacional (Matteo Caroli, 2008).

4.5.2. A variável organizativa

Um dos princípios-chave da gestão da empresa é a necessidade manter no tempo uma coerência sustentável entre a orientação estratégica e a postura organizativa; a dimensão estratégica e organizacional são intrinsecamente independentes e devem, pois, ser pensadas e geridas de maneira integrada. O desaparecimento deste alinhamento é razão de crises da empresa porque comporta normalmente o fracasso da estratégia e a perda dos recursos investidos.

A importância deste princípio é muito forte, precisamente no caso da estratégia da internacionalização da PE. A dimensão organizativa resulta num impacto decisivo sobre o modo como o processo de expansão externa começou e evolui no tempo. O papel da figura empreendedora já foi posto em evidência, em particular como fator decisivo na forma de internacionalização muito avançada também realizada por empresas de pequena dimensão e “jovens”.

Para a PE, todavia, a dimensão organizativa representa um elemento limitador do processo de expansão externa; é possível distinguir alguns problemas diretamente relativos às fases de início e outros que incidem sobre o modo como procedem ao processo de expansão externa.

A análise das empresas menores que se mantêm focalizadas no seu próprio mercado local mostra claramente como tal comportamento deriva muitas vezes de elementos de debilidade do sistema organizativo:

- Falta de tempo;
- Fraca capacidade de interpretar em benefício próprio o cenário internacional;
- Falta de recursos humanos capazes de gerir uma eventual estratégia de internacionalização.

O primeiro ponto indica uma condição que caracteriza normalmente as empresas de menor dimensão: o fato que os sujeitos que têm poder de decisão no interior das empresas são fortemente absorvidos pela gestão corrente e muitas vezes ocupam-se também com aspetos muito operacionais, cobrindo um défice de recursos humanos no interior da empresa. Faltando, pois o tempo de relativa tranquilidade para pensar e projetar uma estratégia complexa como deveria ser, para uma pequena empresa, de expansão externa.

A forte concentração sobre o próprio mercado de origem e sobre as problemáticas competitivas tornam a empresa menos sensível aos estímulos que podem vir de outros contextos, e ainda mais se estrangeiros. De resto a procura de informação suficientemente detalhada que permita uma adequada valorização das oportunidades externas é bastante complexa. Por fim, a PE não se encontra a um nível de compreender as oportunidades, e as ameaças, existentes no contexto internacional.

O início da expansão externa pode ser travado por um terceiro fator, a falta de pessoas com características de poder assumir a responsabilidade de gerir as operações com o exterior, isto porque todos os recursos humanos da empresa estão já plenamente empenhados e não podem ser retirados das suas atividades atuais, ou porque aqueles eventualmente disponíveis não tem a competência necessária. Neste caso para pôr em prática o projeto de expansão externa, a empresa deverá efetuar um investimento específico no reforço do capital humano, isto porém requer uma disponibilidade financeira e comporta um aumento do risco que no caso da PE não está em posição de suportar.

Esta dificuldade explica o fato porque, em linhas gerais, o processo de expansão externa de uma PE é normalmente (mas como já referido, não necessariamente) iniciado através de formas de exportação indireta. Esta modalidade de entrada nos mercados externos comporta o mínimo empenho organizativo e financeiro para empresa exportadora. É de fato o intermediário que gere todas as atividades necessárias para fazer chegar o produto da empresa ao mercado externo e que a montante, individualiza as oportunidades comerciais e possivelmente elabora uma estratégia de marketing. Não raramente, é o mesmo intermediário que estimula a PE a apresentar a própria oferta nos mercados internacionais e a auxilia diretamente nas fases preparatórias.

O sistema organizativo resulta também do modo como se desenvolve o processo de expansão da PE. Pelo princípio enunciado no início, na realidade, este processo manifesta-se somente à condição que paralelamente implementa uma qualquer forma de evolução do sistema organizativo da empresa. O fenómeno mais utilizado da PE que resulta em ser apresentado nos mercados externos a longo prazo, mas a um nível que se mantém relativamente modesto, é explicado essencialmente pela própria variável organizativa. Com o primeiro impulso, a empresa realiza algumas operações comerciais nos mercados externos, começa a amadurecer uma experiência direta, compreende melhor a potencialidade dos novos contextos. Para aproveitar estas potencialidades é necessário efetuar uma mudança organizativa, consolidando uma estrutura com capacidade de gerir as operações internacionais; esta necessidade de fato bloqueia o processo porque o órgão de gestão da empresa pode não querer ou não estar ao nível de colocar em prática tal mudança. A manutenção do “*status quo*” sobre o plano organizativo cerca a extensão das operações internacionais que a empresa põe em prática, impedindo os fatos significativamente desenvolvidores do processo de expansão externa.

Na PE, os componentes do sistema organizativo que podem mais diretamente vincular a evolução da expansão externa são (Matteo Caroli, 2008):

- A capacidade dos recursos humanos;
- A competência organizativa.

A necessidade de dispor de pessoas com nível de se ocuparem das operações internacionais já foi colocada como condição para o início das operações no exterior; repete-se, e com maior intensidade, para o desenvolvimento de tais operações. O processo de expansão externa da PE pode estender-se e aumentar de intensidade na medida em que a empresa está num nível de dotar-se progressivamente de um capital humano adequado ao seu perfil, quer quantitativo, quer qualitativo. Esta condição coloca dois problemas específicos à PE; em primeiro lugar, garantir uma capacidade económica e financeira a um nível de cobrir os investimentos em recursos humanos. Em segundo lugar, alcançar uma reputação e uma visibilidade sobre o mercado de trabalho que a coloca num nível de atrair ao seu interior recursos humanos de elevado nível qualitativo.

Uma internacionalização gradualmente mais articulada e relevante impõe modelos de gestão e processos progressivamente mais complexos. A PE deve saber amadurecer novas competências organizativas e definitivamente mais sofisticadas daquelas suficientes para gerir o negócio local, sem estas competências a empresa teria evidentes dificuldades a colocar-se eficazmente e eficientemente em relações com os atores externos, a começar pelos próprios clientes.

4.5.3. A variável financeira

O relevo da variável financeira na internacionalização da PE deve ser valorizado sobre dois planos distintos. Por um lado, é útil compreender em que medida as condições financeiras influenciam o negócio (em sentido positivo ou negativo) o processo de expansão externa que essa tem capacidade de executar. Por outro lado, deve ser estudado de que modo tal processo se reflete sobre a gestão financeira da empresa e sobre as variáveis envolvidas.

Tal como acontece com outras estratégias expansivas, também no caso da internacionalização, a disponibilidade de um adequado nível de fontes financeiras representa uma condição basilar para a sua atuação positiva. Em linhas gerais, todavia, o relevo das problemáticas financeiras no processo de expansão externa resulta de forma muito distinta caso a caso; para muitas PE, a variável financeira constitui, com efeito, um problema de intensidade

intermédia, geralmente menos pressionante que as questões mais diretamente ligadas ao mercado.

A característica do negócio (serviços vs manufatura), a modalidade de presença externa (exportação vs atividade produtiva), a fase no processo evolutivo da empresa (início, desenvolvimento, etc.) tem um reflexo relevante sobre a problemática dos meios financeiros que a empresa deve utilizar e a sua intensidade. Para além destes aspetos de fundo, a atitude da empresa empenhada ao exterior para a questão financeira é explicada por (Matteo Caroli, 2008):

- a) Grau de consolidação produtiva e competitiva alcançado;
- b) A fase do processo de internacionalização, distinguindo entre a fase de impulso e de estabilização.

Para explicar a natureza e a importância da questão financeira para a média e pequena empresa, estes dois fatores devem ser considerados de uma forma integrada.

O financiamento constitui o vínculo relevante em termos da disponibilidade de recursos que da gestão eficaz das variáveis conhecidas, no caso das empresas mais pequenas, com uma posição competitiva relativamente débil e no início do próprio processo de expansão externa. Ao contrário, a empresa também não grande em sentido absoluto mas que alcançou uma presença internacional suficiente também graças a uma adequada postura organizativa e produtiva, mostra-nos não haver problemas particulares do lado da gestão financeira, preocupando-se ao máximo em dispor dos produtos/serviços oferecidos aos intermediários financeiros para a gestão de risco.

Estas duas situações são porém influenciadas na fase do processo de expansão externa da empresa, em particular da circunstância de se encontrar numa fase de aceleração, de reforço significativo da presença internacional ou ao invés num momento de estabilidade. Numa fase de impulso implica alterações que provocam normalmente reflexos consistentes também no plano financeiro. Nas empresas já consolidadas no exterior que porém se encontram numa passagem significativa, a variável financeira torna a ser portanto relevante, todavia, a boa estrutura organizativa e válida performance obtida

colocam a empresa nas condições pelo menos potenciais de gerir eficazmente a problemática financeira que se veio a criar.

Um exemplo típico desta situação é representada pelas empresas que têm uma consistente e rentável presença comercial nos mercados externos e inicia uma atividade produtiva em tais mercados, geralmente para reforçar a própria “vizinhança” à procura final e em seguida o seu potencial competitivo. O *start-up* internacional representa por sua vez o caso emblemático de empresas muito pequenas, pouco experientes e na fase de impulso. Para esta tipologia de operador, o financiamento constitui uma variável decisiva.

A evidência empírica mostra ainda a existência bastante coerente, constituída pelas empresas efetivamente mais modestas e com formas de internacionalização débeis, mas, de qualquer forma, pouco influenciadas pelas questões financeiras e de fato, não particularmente sensíveis à oferta bancária de serviços sofisticados a suportar a expansão externa. Trata-se de empresas que atingiram uma posição externa equilibrada no plano económico, estática, mas por isso mesmo sem problemas ao nível organizativo e competitivo. Nestes casos, mesmo o externo é uma simples integração da atividade no mercado local que permanece a parte fundamental do negócio e vem dirigida sem particular empenho estratégico. É natural que nestas condições não se manifestem particulares problemáticas financeiras mas é por outro lado evidente que se trata de uma ausência aparente ocultada pela fraqueza da posição internacional da empresa.

A problemática financeira mantém-se obviamente menos significativa para as empresas não muito pequenas e que, em vez de ter desenvolvido uma boa presença internacional, não estão expostas a estímulos particulares para o desenvolvimento radical de tal presença. São empresas que normalmente têm uma elevada capacidade de autofinanciamento, seguramente num nível capaz de cobrir as necessidades derivadas das operações externas; aquelas com maior antiguidade têm muitas vezes níveis de endividamento muito baixos.

É útil refletir se, eventualmente como, a variável financeira possa constituir também uma oportunidade para efeitos de expansão externa. Em linhas gerais, pode-se dizer que a disponibilidade das condições/recursos financeiros particulares não está normalmente na origem do impulso para a

internacionalização. A empresa não vai ao exterior porque se encontra em condições financeiras para o fazer.

Todavia, o financiamento pode representar uma oportunidade relevante para ativar o processo de expansão externa num caso particular, mas significativo para a sua divulgação entre as empresas menores. A estaticidade também prolongada que caracteriza a presença internacional de uma parte significativa de tais empresas, é explicada pela vontade, mais ou menos racional, do empreendedor não dever enfrentar excessivos problemas essencialmente organizativos, em detrimento dos financeiros. Em resumo, acontece que a PE altera automaticamente a sua modalidade e extensão da presença externa adequada de acordo com a própria capacidade de financiamento interno das necessidades exigidas, ela interioriza os próprios limites financeiros e não considera a primeira oportunidade que possa colocar em evidência tais limites. Numa situação deste género a apresentação de oportunidades financeiras favoráveis podem com efeito constituir a condição fundamental que relança o processo de expansão externo da empresa. A empresa compreende que tais oportunidades permitem-lhe superar a própria debilidade financeira e portanto altera a perspectiva e aproximação para as condições de desenvolvimento nos mercados externos. Por outras palavras, a disponibilidade de recursos e serviços que permitem à empresa reforçar-se no plano financeiro estimulam-na também a mudar a própria “identidade” e a procurar modalidades mais consistentes de internacionalização.

Respeitante a esta dinâmica, resulta claramente a importância do papel que pode ser desenvolvido pela banca, quais atores num grau de predispor uma oferta de instrumentos e serviços financeiros capazes ao ponto de colocar as empresas de menor dimensão em condições de perceberem a possibilidade de superarem os próprios limites financeiros intrínsecos e ainda, de procurarem imprimir um maior dinamismo à própria posição internacional. Deve ser sublinhado que a ação da banca só poderá produzir efeitos provavelmente limitados, foi de fato observado que a PE tende a não encarar estratégias de internacionalização complexas para evitar não apenas problemas financeiros mas também organizativos e competitivos. Em consequência, uma adequada oferta financeira torna-se uma oportunidade eficaz para a expansão externa

das PE “estáticas” somente se acompanhadas de medidas apoiadas no reforço organizativo, estratégico e sobre tudo cultural do empreendedor.

4.6. O impacto da internacionalização na dimensão financeira da PE e na sua procura de financiamento

Os efeitos que a expansão externa pode produzir na dimensão financeira de uma PE e na sua procura de financiamento são naturalmente muito diferentes, em função do modo como tal expansão é concretamente efetuada, da estrutura patrimonial da empresa, da sua posição competitiva. A numerosidade de variáveis em jogo não permite estabelecer uma descrição exaustiva dos possíveis efeitos produzidos pela internacionalização no financiamento.

A internacionalização influencia três elementos que têm notável relevo na dimensão financeira da empresa e vários aspetos da sua procura de financiamento. Os três elementos são (Matteo Caroli, 2008):

- i. O risco específico;
- ii. O capital intangível;
- iii. A dinâmica dos fluxos de caixa.

Os três aspetos da procura de financiamento são (Matteo Caroli, 2008):

- i. A natureza e dinâmica das necessidades financeiras;
- ii. As condições de cobertura e reembolso dos recursos financeiros adquiridos;
- iii. Os serviços de apoio.

Em linhas gerais, a internacionalização, sobre tudo nas suas fases iniciais podem ser um fator de aumento do risco específico da PE. A projeção para novos mercados geográficos comporta, de fato, uma maior complexidade do negócio, logo, maior incerteza competitiva e a necessidade de dispor de uma estrutura organizativa mais sofisticada. As operações com o exterior expõem a empresa a alguns riscos particulares: o “risco países” tanto mais relevante, quanto maior é a presença produtiva no país externo; o risco de câmbio que

carateriza intrinsecamente qualquer operação comercial com zonas monetárias externas; o risco da taxa de juro, no caso de operações financeiras em mercado internacionais. Finalmente, nos casos de formas de internacionalização mais sofisticados a empresa deve fazer face também a significativos investimentos em ativos fixos que determinam um aumento do grau de alavancagem operacional.

Deve ser tido em conta que a expansão a novas áreas geográficas é também uma forma de diversificação do negócio e portanto, uma modalidade para reduzir o risco sistemático ligado ao contexto em que a empresa opera. De resto, um dos estímulos que encorajam a internacionalização das empresas é a procura de novos mercados para equilibrar limites de desenvolvimento e fatores de incerteza encontrados de origem. Como nota da teoria financeira, a diversificação tem um efeito significativo na redução do risco apenas quando atinge um nível elevado, é evidente que a diversificação internacional de uma empresa de dimensão menor, sobre tudo na fase inicial, não atinge tais níveis.

O aumento do peso do capital intangível é um segundo efeito com importância financeira produto do processo de internacionalização. A presença em mercados externos é fortemente relacionada ao reforço da imagem e da marca da empresa; estes elementos são ao mesmo tempo, fatores essenciais para competir no exterior e elementos que vêm reforçar o fato de terem uma presença internacional. Consideração análoga aplica-se em conjunto às competências detidas pela empresa e em particular pela qualidade da sua capacidade organizativa. Aumenta, em fim, o capital relacional da empresa e ainda a vantagem da sua oportunidade estratégica nos vários mercados geográficos em que está presente.

Por fim, o sucesso externo comporta um aumento do património complexo da empresa, mas na sua parte intangível. Numa empresa de pequena dimensão, este incremento tende a ser muito relevante, porque faz do capital intangível uma parte muito consistente do ativo total da empresa.

A dinâmica dos fluxos de caixa é o terceiro aspeto de natureza financeira fortemente influenciado pelo processo de expansão externa reiterando que os efeitos concretos possam ser estabilizados apenas com referência a casos específicos, observam-se porém duas consequências de carácter bastante geral, encontráveis um pouco em todas as situações: uma maior dificuldade de

previsão e uma possível maior variabilidade, pelo menos até a empresa não ter atingido uma suficiente consolidação no mercado externo.

As três questões financeiras salientadas no processo de internacionalização estão na base dos aspectos da procura de financiamento de uma PE envolvida em tal processo.

A exigência primária da empresa no que respeita à natureza das fontes e à estabilidade das suas disponibilidades, após referência à forma de débito de médio-longo prazo, ou em certas condições ao capital de risco. Sobre tudo para as empresas menos consolidadas e mais jovens, manter relevantes formas de suporte financeiro sobre tudo para cobertura dos custos iniciais do arranque da presença externa.

A dinâmica das necessidades é determinada por alguns critérios da gestão financeira de uma PE que opera a nível internacional (Matteo Caroli, 2008):

- a) Variabilidade e difícil previsibilidade das necessidades;
- b) Necessidade de conter os custos financeiros;
- c) Provável défice nas fases iniciais do processo de internacionalização e naqueles de novo impulso.

Com respeito a esta problemática, é necessário que os recursos financeiros sejam efetivamente disponibilizados em tempo muito próximo ao momento em que se verifica a necessidade e também uma utilização muito flexível; são estruturados de tal forma a implicar um serviço de débito para a empresa adiado o mais possível no tempo; implica um certo grau de assunção do risco da empresa por parte do financiador.

No que diz respeito às condições de reembolso a exigência expressa pela PE depende, uma vez mais, do modo como esta opera no exterior e dos compromissos financeiros que realizou. Em linhas gerais, aplicar à internacionalização a consideração que ocorre, diz respeito a qualquer política expansiva de uma empresa de uma dimensão menor, em particular, a possibilidade para a empresa retardar o mais possível a remuneração do capital realizado de modo a poder maximizar o autofinanciamento dos

compromissos exigidos pela atuação da estratégia, no caso específico da expansão externa.

A PE empenhada num processo de expansão externo apresenta mesmo uma procura de serviços muito articulada. A vantagem dos serviços é notavelmente ampla e já consolidada: vão desde o fornecimento de informações pontuais sobre mercados externos, os operadores, as condições operacionais, à criação de contatos e relações com os potenciais parceiros externos; o acompanhamento nos mercados externos à assistência estratégica e organizativa, até uma ação orientada no âmbito dos projetos de ampla escala. É evidente como na grande parte dos casos se tratam de serviços que não têm natureza financeira ou mesmo onde, o financiamento constitui apenas uma das questões tratadas. É importante, porém observar que há já alguns anos, as instituições financeiras começaram a inserir serviços deste género na própria oferta; a banca propõe-se como “consultor estratégico e organizativo” à disposição da PE no território externo. Isto significa, do ponto de vista do negócio, a possibilidade de resolver com um único interlocutor a exigência mais estritamente financeira e aquela mais ligada à concreta entrada no mercado externo. Não esquecendo, por outro lado, a conexão que existe entre a oferta de financiamento para a internacionalização e o fornecimento de serviços de suporte de tal estratégia; na medida em que torna mais sólida a expansão externa da PE, estes serviços reduzem o risco dos financiamentos destinados a tal fim.

5. Internacionalização das PE: O caso *Serqueijos*

5.1. Apresentação da *Serqueijos*

Serqueijos é uma fábrica de queijos, situada na localidade do Rabaçal, pertencente ao Concelho de Penela, na Zona Centro do País, mais concretamente no Pinhal Norte Interior.

Fica situada no maciço da Serra do Sicó, formado por um conjunto único de relevos e calcários onde se desenvolve uma vegetação constituída essencialmente por rosmaninhos, urzes, Erva de Santa Maria, e outros. Toda

esta vegetação contribui para o característico – aroma/sabor – do queijo produzido por esta fábrica, constituindo um fator diferenciador da concorrência. Esta empresa foi fundada em 1985, ainda no concelho vizinho de Soure, sendo transferida para a localidade do Rabaçal em 1993, com novas instalações e com um capital social de 55.000.000\$00.

Atualmente, a Serqueijos é uma sociedade por quotas constituída por dois sócios cujas participações são de 75% e 25%. O capital social é de 449.000,00€ e volume de negócios dos últimos três anos tem rondado os dois milhões e meio de euros.

A empresa Serqueijos apesar de continuar a defender o fabrico tradicional teve que se adaptar às cada vez maiores exigências quer ao nível de mercado, quer ao nível da qualidade.

Hoje em dia, a empresa combina os dois processos de fabrico: automatizado e manual. A Serqueijos labora com 18 empregados, que contribuem para a transformação diária de cerca de 25.000L de leite.

Esta empresa tem implementado o sistema de Auto Controle (HACCP), cujo funcionamento eficaz, tem permitido a obtenção de um produto de qualidade excecional, respondendo desta forma às exigências cada vez maiores por parte do consumidor. Também é de salientar a certificação sob a Norma ISO 22000 atribuída pela entidade certificadora APCER, desde Maio de 2007.

A Serqueijos desde o início da sua atividade tem tido como um dos principais objetivos oferecer aos seus clientes os melhores produtos e serviços com vista à sua satisfação, e por consequência a angariação de novos clientes.

De uma forma sucinta, a Serqueijos produz e comercializa queijos frescos pasteurizados e curados de diversos tipos de leite (vaca, ovelha e cabra), tamanhos e tende a acompanhar as novidades dentro da linha dos tipos de “queijo prato”, ou seja tradicional, como por exemplo, queijos apimentados e conjugação com ervas aromáticas.

Relativamente à área geográfica de mercado, ela encontra-se principalmente direcionada para o mercado nacional. Dentro deste mercado, o principal canal de distribuição é a grande distribuição, através das grandes cadeias de retalho como o Regional de Mercadorias, Sonae, Jerónimo Martins, Makro, Auchan, Feira Nova e E.Leclerc.

5.2. Relações existentes com o Mercado Externo

As relações com o exterior desde sempre fizeram parte da realidade da empresa, apesar de a uma pequena escala e essencialmente para o “Mercado da Saudade” (ex.: Luxemburgo, França, Bélgica, etc.). Este mercado foi facilmente conquistado, motivado pela emigração de muitos portugueses que ao quererem “levar um pouco do seu País” acabaram por abrir portas para os mais diversos destinos para onde emigraram.

Apesar desta presença, na realidade nunca foi elaborada qualquer estratégia de internacionalização, fator motivado principalmente pela absorção praticamente exclusiva da capacidade de produção pelo mercado interno e pela fraca apetência do empreendedor pelo mercado externo. Esta fraca apetência deveu-se essencialmente a algumas barreiras relacionadas com a língua e a capacidade de adaptação às exigências desse mercado.

O empreendedor canalizava as suas forças essencialmente para o mercado interno, constantemente preocupado com questões tais como a procura de novos fornecedores, a regularidade de fornecimento e preço da matéria-prima, a diminuição dos custos de produção, o aumento da rentabilidade produtiva, a quota de mercado, a carteira de clientes, as cobranças e consequente gestão da tesouraria, a procura de novos clientes, etc.

Ao estar focalizado em todas estas questões, acabou por não estar suficientemente alerta para a questão da internacionalização, a qual com o agravar da situação económica do mercado interno, foi ganhando uma importância crescente e transversal a todos os setores de atividade.

Apesar de nunca ser tarde para a implementação de um processo de internacionalização, na realidade, ao iniciar-se mais tarde perdem-se sempre algumas oportunidades só ao alcance dos “pioneiros”. No entanto, iniciar tarde também tem as suas vantagens, principalmente o fato de se poderem evitar alguns “dissabores” decorrentes do risco inicial associado à entrada em novos mercados, bem como o aproveitamento do caminho desbravado pelos antecessores.

5.3. Breve análise interna

A Serqueijos trata-se de uma empresa bem cotada no mercado devido a alguns fatores dos quais se destacam a qualidade do produto só possível pela seleção rigorosa dos fornecedores de matéria-prima; estar localizada numa região de denominação de origem protegida (DOP) o que lhe confere um traço distintivo em relação à concorrência; ser uma empresa certificada sob a Norma ISO 22000 conferindo-lhe uma imagem de credibilidade e fiabilidade junto dos consumidores.

Por seu turno, apresenta também algumas lacunas que têm contribuído para alguns desequilíbrios quer na área comercial quer na área financeira, nomeadamente, dispor de uma fraca política de marketing contribuindo para uma falta de agressividade no mercado; estar fortemente dependente de uma quantidade reduzida de clientes, mais precisamente a grande distribuição, incorrendo por isso num elevado risco de mercado; apresentar desequilíbrios na sua estrutura financeira motivados pelo fraco poder negocial, quer junto dos fornecedores e instituições bancárias, quer junto dos clientes.

No que diz respeito aos recursos humanos apesar da elevada capacidade técnica para a produção de produtos com altos padrões de qualidade verificam-se algumas limitações ao nível da capacidade acompanhamento das novas tecnologias, técnicas de vendas, resposta às exigências de novos mercados e planeamento financeiro e tesouraria.

5.4. Plano estratégico de expansão e internacionalização

Como resultado da análise exaustiva da realidade da empresa Serqueijos, idealizei um plano estratégico de expansão e internacionalização no qual estabeleci como prioridade o reequilíbrio da tesouraria através da reestruturação da dívida junto das instituições bancárias e negociação com fornecedores e clientes para fazer face à reduzida liquidez e degradação da autonomia financeira.

Em seguida, a empresa deverá explorar melhor o mercado nacional através, quer do melhor aproveitamento da localização privilegiada (DOP) com a implementação da certificação da produção de queijo DOP, quer da realização

de mais atividades - e de natureza distinta - de divulgação dos produtos na grande distribuição. Só assim, a Serqueijos poderá consolidar a sua visibilidade, fortalecendo a sua identidade como marca. Após solidificar a sua estrutura e organização para este nível geográfico, assistir-se-á a um novo impulso no sentido do aumento do volume de negócios do mercado externo, devido ao peso reduzido das exportações, através da participação em feiras internacionais, melhor aproveitamento das novas ferramentas eletrônicas disponíveis (*website; letterings; newsletters; redes sociais*), obtenção de autorizações de exportação para diversos mercados (Brasil, Rússia, E.U.A., Canadá, etc.). A estratégia de entrada no mercado externo mais adequada ao caso em estudo, após a análise teórica desenvolvida, será a exportação direta pelas características que esta apresenta particularmente no que respeita à realidade financeira e à especificidade dos recursos humanos. Ou seja, a fraca disponibilidade de recursos financeiros patenteada pela empresa adequam-se à baixa exigência de investimento prevista para o tipo de exportação indireta. Este tipo de entrada no mercado externo é o mais adequado para empresas como a Serqueijos que desejam iniciar seu processo de internacionalização, porém não possuem experiência suficiente para fazê-lo de forma independente. A Serqueijos ao ter sido criada na base do modelo de internacionalização projetada tem como principal referência o mercado nacional, motivo pelo qual no plano estratégico de expansão idealizado foi dada prioridade ao mercado nacional. Quanto ao mercado internacional o empreendedor assume uma postura de prudência em que a importância do projeto de internacionalização variará de acordo não só, com as oportunidades que surgirem no mercado, mas também com os recursos financeiros disponíveis. Assim, nas condições atuais a atitude do empreendedor está direcionada não para uma viragem radical no percurso evolutivo da PE, mas antes para uma atitude que não provoque grandes alterações na estrutura organizativa.

Este crescimento do volume de negócios quer a nível nacional quer ao nível do mercado externo permitirá também ajustar os níveis de produção à capacidade instalada melhorando a sua rentabilidade operacional.

5.5. Resultados das ações implementadas

Como resultados das ações implementadas destaco as principais mudanças observadas nas diferentes áreas funcionais.

Na área financeira procedeu-se à reestruturação do passivo através da negociação com as instituições de crédito e fornecedores o que permitiu uma melhor gestão de tesouraria, levando à necessidade de uma melhor planificação relativamente às receitas e despesas tendo sido inclusive elaborado um Orçamento de Tesouraria para o ano de 2012.

Na área da contabilidade analítica conseguiram-se apurar os custos de produção dos diversos produtos, ferramenta essencial para uma política de preços devidamente ajustada a cada segmento de mercado, que permitam à empresa apresentar-se cada vez mais competitiva.

No que diz respeito à área comercial e marketing, começou-se pela alteração/modernização da imagem e marca Serqueijos seguida da renovação do website. Quanto a participações em feiras, há que destacar a presença pela primeira vez numa feira de âmbito internacional, no caso a SISAB/2012, na qual foi possível, para além de um número considerável de contactos com potenciais clientes, verificar as estratégias/ofertas dos principais concorrentes e ganhar algum *know how* da preparação, organização e presença em feiras deste tipo.

5.6. Planos futuros de expansão

No decurso do trabalho desenvolvido na Serqueijos foi possível ainda planear algumas ações a desenvolver num futuro próximo, de entre as quais quero realçar as que entendo poderem vir a desempenhar um papel importante para a empresa. A candidatura a incentivos ao abrigo do QREN, principalmente na área da internacionalização; candidatura a planos de formação financiados ao abrigo do POPH; tornar a empresa associada da InovCluster; e a criação de um produto inovador – Sobremesa de requeijão com acompanhamento (doce de abóbora; mel).

6. Conclusão

Crescentemente as estratégias de internacionalização têm ganho destaque no contexto empresarial. Com a abertura e alargamento dos mercados, com o aumento da concorrência e do ritmo de inovação, as empresas não se podem limitar a “estar” no mercado. Cada vez mais as empresas têm de se mostrar aptas a reagir aos desafios que se lhes colocam e lhes ameaçam a sobrevivência. A internacionalização é uma das respostas empresariais ao desafio da globalização.

O estudo das estratégias de internacionalização e dos fatores de competitividade inerentes é muito importante sob uma dupla perspetiva. A científica, na medida em que não existe ainda investigação suficiente no que se refere às PE, sendo que a maior parte da literatura existente privilegia as grandes empresas. A empresarial, no sentido de constituir uma ferramenta de apoio a empresas a encetar ou a desenvolver estratégias de expansão internacional.

Por outro lado, a internacionalização de uma empresa deve ser enquadrada tendo em atenção as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no seu mercado doméstico (Freire, 1997). Tendo em atenção o risco inerente na abordagem de mercados menos conhecidos, os poucos recursos das organizações, em especial das PE, a competitividade passa crescentemente pela eficiente gestão de fatores como a marca, o produto e as alianças estratégicas.

Aplicando os conteúdos e conhecimentos adquiridos ao longo do estágio desenvolvido, e após o conhecimento da realidade da entidade de acolhimento estou em condições de afirmar que o futuro desta PE passa obrigatoriamente pela implementação de um projeto de internacionalização.

No decurso do estágio foram apontadas algumas metas e implementadas algumas medidas que se constituíram realmente como “os primeiros passos” dados pela entidade para essa implementação, uma vez que, como afirmei anteriormente, a entidade já dispunha de alguma presença internacional sem no entanto ter subjacente qualquer tipo de estratégia nesse sentido.

Este estágio permitiu ao mesmo tempo um despertar do órgão de gestão para as problemáticas da internacionalização e da necessidade de maior envolvimento neste processo fundamental para o sucesso da organização.

Como conclusão retirada do estágio/trabalho desenvolvido, verificou-se claramente que a modalidade de entrada que mais se adequa à entidade de acolhimento é a exportação direta por ser aquela que por um lado permite maior rapidez no acesso aos mercados externos e assim “queimar” algumas etapas e recuperar algum do tempo perdido. Por outro lado, dada a situação financeira da entidade, a exportação indireta é aquela que exige menores investimentos e por consequência menores riscos.

Em termos de áreas geográficas alvo, entendo que os países mais adequados para a internacionalização, pelo menos a curto prazo, devam ser países com uma combinação alta de proximidade geográfica e proximidade cultural.

Fazendo uma análise global ao estágio, considero ter realizado um bom trabalho na entidade de acolhimento, tendo contribuído para o desenvolvimento, no caso específico, do processo de internacionalização mas também de outras áreas com o estabelecimento de alguns objetivos e metas a atingir que penso virem no futuro a contribuir para o sucesso da organização.

Considero igualmente ter sido bastante positivo para mim, na medida em que me permitiu estar em contato com a realidade de uma PE, o que em termos de futuro me poderá trazer grandes vantagens uma vez que mais de 90% do tecido empresarial português é constituído por PE.

7. Bibliografia

MEINERZ, P. R. **Risco e Retorno na Internacionalização: o caso das empresas brasileiras no Mercosul**. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

THEODOSIOU, M., LEONIDOU, L. C. **Standartization versus Adaptation of international Marketing Strategy: na integrative assessment of empirical research**. International Business Review, 2003.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. 3. ed.. São Paulo: Makron Books, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. **Strategic Management - Competitiveness and Globalization**, Terceira Edição, ITO, Cincinnati, Ohio, E.U.A, 1999.

FERREL, O.C. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

WELCH, D.E.; WELCH, L.S. **The international process and networks: a strategicmanagement perspective**, Journal of International Marketing, Vol.4, n.3, 1996.

KEEGAN, Warren J. et al. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**, Editora Campus, 1995.

BATEMAN, T.E.; SNELL, S.A. **Administração – Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro, 1999.

MATTEO, Caroli, **Economia e gestione delle imprese internazionali**. Milão. McGraw-hill, 2008.

FRANCO, Angeli, **Il processo di internazionalizzazione delle picolé imprese – un’ indagine sulle aziende de Lazio**. Milão. Franco Angeli, 2007.

Poter, **Competição, on competition: Estratégias Competitivas Essenciais**, Campus, Rio Janeiro, 10.^a Edição, (1999).

MARTINS, José Moleiro, **Internacionalização e Globalização de Empresas**,. Edições Sílabo, Lisboa (2011).

FREIRE, Adriano, **Internacionalização – Desafios para Portugal**, Editorial Verbo, Lisboa, 1998.

FREIRE, Adriano, **Gestão Empresarial – lições para Portugal**, Editorial Verbo, Lisboa, 1995.

FREIRE, Adriano, **Estratégia – Sucesso em Portugal**, Editorial Verbo, Lisboa, 1997.

KNIGHT, G.A.; CAVUSGIL, S.T. **The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory**, en Cavusgil, S.T., y Madsen, T.K. (Eds.), Export internationalizing research- enrichment and challenges, Advances in International Marketing, 8, JAI Press Inc., Nueva York, 1996.

Sites:

<http://pt.scribd.com/doc/22710193/Internacionalizacao-de-Empresas>, consultado em 14 de Julho, 2012.

http://www3.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm_rodrigoramalhosadealmeida.swf, consultado em 14 de Julho, 2012.

<http://www.jornaldenegocios.pt/index.php?template=SHOWNEWS&id=210204>, consultado em 30 de Junho, 2012.

<http://aeiou.expresso.pt/sonae-esta-de-olho-em-angola=f513440>, consultado em 30 de Junho, 2012.

<http://www.amrconsult.com/?p=4961>, consultado em 30 de Junho, 2012.