



· U · C ·

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Luís Miguel Gonçalves Paulo

A Internacionalização das PME Portuguesas

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia
da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Entidade de Acolhimento: Stratbond Consulting, Lda.

Orientador Académico: Prof. Doutor Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho

Supervisor Profissional: Doutor Alberto Mário Brandão Antunes

Coimbra, Julho de 2016

“A mente que se abre a uma nova ideia, jamais voltará ao seu tamanho original”

Albert Einstein

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida

Pelo que me ensinaram e transmitiram

Pelo apoio incondicional e incessante

Aos meus pais e irmão

Agradecimentos

Com a entrega deste relatório concluo um ciclo que marcou e alterou profundamente a minha vida e personalidade. Agradeço a todas as pessoas que de algum modo compartilharam comigo este período.

Ao Dr. Mário Brandão e à restante equipa da Stratbond Consulting um muito obrigado por me terem acolhido tão bem na equipa e integrado num ambiente de trabalho fantástico. Agradeço esta oportunidade que se revelou bastante enriquecedora, quer a nível profissional como pessoal.

Ao Professor Doutor Fernando Carvalho, agradeço a sua total disponibilidade, dedicação e incentivo constante para a concretização deste trabalho.

Um agradecimento especial à Sara, à Clara, à Francisca e à Andreia Pestana por tudo o que fizeram por mim nos últimos cinco anos. Obrigado pelos apontamentos, pelos conselhos, pelas repreensões, pelas longas conversas, pelo apoio constante e incondicional em todos os momentos, quer tenham sido maus ou bons.

A todos os outros que comigo conviveram nestes últimos cinco anos nesta Coimbra, sejam colegas de curso, de casa, do NEG/AAC ou de nenhum dos anteriores, e que não me é possível enumerar nestes curtos agradecimentos, um profundo obrigado.

Ao Ricardo, Luciano e restantes amigos do Vale da Serra, um agradecimento sincero pelo companheirismo e compreensão das minhas ausências.

À Irina e à Adriana, à Joana, Inês, Daniel e Marco agradeço por estarem sempre à distância de uma chamada mais ou menos demorada e estarmos sempre em contacto.

Aos meus pais e irmão um enorme obrigado por nunca terem deixado de acreditar em mim. Obrigado por tudo o que fizeram, pelo vosso apoio e ajuda na superação de obstáculos. Às minhas avós, obrigado pelos conselhos e incentivos. Agradeço tudo o que fizeram por mim e que formaram as bases do homem que hoje sou.

A todos vós, um sincero obrigado!

Resumo

O presente relatório surge na sequência da realização do estágio curricular para a obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, desenvolvido na empresa Stratbond Consulting Lda., entre 1 de fevereiro e 6 de junho de 2016.

O contacto com as empresas durante a realização do estágio demonstrou que a crise económica dos últimos anos tem afetado as vendas de muitas empresas portuguesas. A capacidade de mudança para enfrentar este novo cenário tornou-se crucial para arranjar alternativas que substituíssem a procura do mercado nacional, aproveitando a capacidade já instalada.

A internacionalização assume um carácter quase obrigatório para todas as empresas, independentemente do seu tamanho ou setor de atividade, que pretendam prosperar num mundo cada vez mais global, podendo ser a resposta para alguns dos problemas que as pequenas e médias empresas portuguesas enfrentam.

Os recursos e vantagens competitivas das empresas e a informação recolhida sobre os mercados-alvo influenciam as suas decisões sobre os locais e a forma de concretizar o seu processo de internacionalização.

Ao representarem a quase totalidade do tecido empresarial, a internacionalização das PME afeta a evolução da economia e por arrasto influenciará o desenvolvimento e a inovação nos países onde atuam.

Os apoios e incentivos concedidos nos últimos anos, por parte das instituições públicas, têm tido um papel fundamental na internacionalização das empresas portuguesas, que se revelou importante para corrigir alguns desequilíbrios estruturais da economia do país.

Palavras-chave: Internacionalização; Processo de Internacionalização; Pequenas e médias empresas; Apoios Públicos à Internacionalização

Abstract

The present report follows the curricular internship carried out as a compulsory component of the Masters in Management lectured at the Faculty of Economics of the University of Coimbra, within the company Stratbond Consulting Lda., from February 1st to June 6th 2016.

The contact established with firm's clients throughout the internship has demonstrated that the economic crisis felt in recent years has been affecting the sales of numerous Portuguese firms. The capacity for change within this new framework has become crucial in finding alternatives to the demand from the national market, while taking advantage of the currently installed capacity.

Internationalization is almost mandatory for companies, irrespective of their size or sector, which aim to be victorious in a world that is becoming more global. Moreover, internationalization might be the answer to some of the problems faced by the Portuguese small and medium enterprises.

Companies' resources and competitive advantages, as well as the data collected on the target markets, influence their decisions regarding the new locations and the design of their internationalization process.

Representing the major share of firms in Portugal, the internationalization of the SMEs affects the country's economy. Furthermore, it will influence the development and innovation in the foreign countries where they play.

The support and incentives granted by public institutions in the last years have had a fundamental role in the internationalization of the Portuguese companies, which has been important in correcting several structural disequilibria in the country's economy.

Keywords: Internationalization; Internationalization Process; Small and medium enterprises; Public Support to Internationalization

Índice

1. Introdução.....	1
2. A Internacionalização	3
2.1 Conceito.....	3
2.2 Motivações	4
3. Processo de Internacionalização.....	7
3.1 O que internacionalizar?	7
3.2 Para onde internacionalizar?.....	8
3.2.1 Recolha de informação	9
3.3 Como internacionalizar?	11
3.3.1 Importação/Exportação	11
3.3.2 Forma Contratual	13
3.3.3 Investimento Direto.....	15
3.4 Barreiras à Internacionalização	16
3.5 Teorias sobre Processo de Internacionalização	18
3.5.1 Modelo Uppsala	19
3.5.2 Born Globals	21
4. Pequenas e Médias Empresas.....	23
4.1 Conceito.....	23
4.2 Internacionalização das PME.....	23
4.3 A importância das PME na Economia Portuguesa.....	25
4.4 As Exportações Portuguesas.....	26
5. Estágio.....	29
5.1 Entidade Acolhedora	29
5.2 Serviços Prestados	30
5.3 Objetivos do Estágio.....	33
5.4 Tarefas Desenvolvidas	34
5.5 Análise crítica à entidade de acolhimento e ao estágio	36
6. Apoios Públicos à Internacionalização	39
6.1 COMPETE 2020	40
6.1.1 Vale Internacionalização.....	40
6.1.2 Internacionalização das PME	41

6.2 Lojas da Exportação	42
6.3 <i>Enterprise Europe Network</i>	43
6.4 Linhas de Crédito	43
6.5 Seguros de Crédito.....	44
7. Conclusão.....	45
8. Lista de Referências Bibliográficas	47
Apêndices	51
Apêndice I – Vale Internacionalização.....	53
Apêndice II – Internacionalização das PME	55
Anexos	59
Anexo I - StratProcess	61

Lista de Acrónimos

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

BdP - Banco de Portugal

COMPETE 2020 - Programa Operacional Competitividade e Internacionalização

EEN - *Enterprise Europe Network*

FEEI - Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

IAPMEI - IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação

INE - Instituto Nacional de Estatística

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresa

Portugal 2020 - V Quadro Comunitário de Apoios

QCA - Quadro Comunitário de Apoios

RECI - Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização

UE - União Europeia

Índice de Tabelas

Tabela 1: Efetivos e limiares financeiros para as categorias de empresas	23
Tabela 2: Exportações e importações de bens em Portugal	26
Tabela 3: Peso do setor exportador por categoria de empresas	27

1. Introdução

A realização do estágio curricular tem como objetivo a consolidação dos conhecimentos obtidos durante o percurso académico, através da aplicação destes no mercado de trabalho e do contacto com a realidade empresarial. O presente relatório pretende dar a conhecer o trabalho desenvolvido durante o estágio curricular na empresa Stratbond Consulting Lda.

A escolha do tema incidiu sobre uma realidade com que contactei de perto ao longo do estágio: a internacionalização das pequenas e médias empresas (PME) portuguesas. A recorrência deste assunto, suscitou a necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre o tema, em especial como funciona o processo de internacionalização e o seu impacto.

O relatório encontra-se dividido em sete capítulos, sendo que neste primeiro explica-se as razões para a escolha do tema e qual a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo serão abordados os principais conceitos que descrevem o fenómeno da internacionalização e as motivações que conduzem as empresas a expandir a sua atividade para outros mercados.

A análise ao processo de internacionalização é realizada no terceiro capítulo, em que se destacam alguns aspetos importantes sobre o procedimento, nomeadamente: que produtos ou serviços se pretende internacionalizar, quais os mercados-alvo, (destacando a importância da recolha de informação na decisão), e qual o modo de entrada mais indicado para cada país. Para além destes aspetos, irão ser elencadas as principais barreiras à internacionalização existentes. Posto isto, serão apresentadas algumas das teorias mais relevantes sobre o tema, nomeadamente o Modelo de *Uppsala* e as *Born Globals*.

As pequenas e médias empresas são tema do quarto capítulo, em que analisarei a importância que a internacionalização representa, e o impacto que poderá ter na economia portuguesa.

No quinto capítulo será efetuada uma descrição da entidade de acolhimento e dos serviços que presta. Após a enumeração dos objetivos do estágio e da explicação das

atividades desenvolvidas, será feita uma análise crítica à entidade de acolhimento e ao estágio realizado.

No capítulo seis pretende-se destacar a crescente importância que a internacionalização tem como fator dinamizador da economia, e que tem resultado no reforço do apoio público às empresas que pretendam expandir a sua atividade para os mercados externos. Irá elencar-se os principais apoios existentes para as empresas portuguesas que pretendam internacionalizar-se.

A conclusão ocupará o último capítulo do relatório, em que serão apresentadas as principais ilações a retirar sobre o trabalho efetuado e a importância do estudo do tema.

2. A Internacionalização

Os fenómenos da globalização e da internacionalização são muitas vezes confundidos. Enquanto, a internacionalização alude à progressiva relevância e necessidade do comércio, relações, tratados e alianças entre nações, a globalização pressupõe a convergência das diferentes economias, numa só economia global, com livre circulação de capital, pessoas e bens (Daly, 1999).

O fenómeno da internacionalização tem sido incontáveis vezes abordado nas últimas décadas, através de diferentes pontos de vista, a partir dos quais foram formuladas diversas teorias, mas continua a ter importância, resultado da necessidade cada vez maior de as empresas atuarem fora de portas, devido às mudanças que a globalização da economia está a provocar nas suas atividades (Guerras Martín & Navas López, 2007).

Neste capítulo irá ser abordada algumas das definições de internacionalização e quais os motivos que conduzem as empresas em sair das fronteiras dos seus países de origem.

2.1 Conceito

A internacionalização dos mercados e das empresas significa o desenvolvimento de atividades entre diferentes países, seja através da transferência de recursos produtivos, capital, de projetos de cooperação com parceiros estrangeiros ou apenas à comercialização dos produtos nacionais noutros mercados (Abrantes, 1999).

Podemos definir a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional e passa a explorar mercado estrangeiros, atuando de diferentes formas (Borini et al., 2006).

Segundo Adriano Freire (1997), o processo de internacionalização da empresa deve ser ajustado à sua atuação no mercado doméstico, por forma a garantir o aproveitamento das competências e vantagens competitivas já desenvolvidas ao longo do tempo.

Para vários autores, o processo de internacionalização vai evoluindo ao longo do tempo, sendo que as empresas se comprometem cada vez mais com as atividades internacionais (Welch & Luostarinen, 1988).

Johanson e Vahlne (2009) descrevem-no como um processo em que as relações são continuamente estabelecidas, elaboradas e mantidas, até serem terminadas após se alcançar os objetivos da empresa, sendo que o foco não se encontra nos processos e atividades da empresa, mas sim nos relacionamentos com os parceiros internacionais.

A expansão geográfica para lá das fronteiras do país de origem da empresa (Ruzzier et al., 2006), é uma decisão importante para as pequenas e médias empresas (PME), que tradicionalmente tem uma pequena base financeira, foco doméstico e uma abrangência geográfica limitada (Barringer & Greening, 1998).

Dois dos objetivos mais comuns atribuídos como explicação para a expansão internacional são o de conseguir crescimento e melhorar a rentabilidade das empresas. A importância desta para as PME tem-se refletido no seu crescente papel nos mercados internacionais (Oviatt & McDougall, 1994).

A avaliação dos benefícios, custos e riscos associados ao processo de internacionalização é essencial para determinar as estratégias que melhor se adequam às características dos produtos e às atividades das empresas (Freire, 1997). Contudo antes desta avaliação, as empresas devem saber o que vão internacionalizar, para que mercados ir e como devem entrar nestes.

2.2 Motivações

Vários autores afirmam que as razões que conduzem as empresas a iniciar o processo de internacionalização podem ser muitas e ter origens completamente distintas. Os estímulos que levam a este processo terão uma influência direta na definição da forma de como irão abordar os mercados externos.

Como motivações internas, Guerras Martin e Navas Lopéz (2007) apontam: a redução de custos (aquisição de matérias-primas, mão de obra, melhores condições de acesso a capital e a um sistema fiscal mais favorável), a procura de recursos (recursos naturais, mão de obra especializada, infraestruturas, situação geográfica), o tamanho mínimo eficiente (em algumas atividades as vendas nos mercados domésticos são insuficientes para sustentar um tamanho ótimo da empresa), a diminuição do risco global (distribuição das atividades da empresa por diferentes países) e a exploração de recursos e capacidades únicos de cada empresa.

Os mesmos autores indicam como motivações externas: o ciclo de vida da indústria (com a estagnação do mercado onde atuam, as empresas são impelidas a procurar novos mercados que ainda estejam nas fases iniciais deste ciclo), a procura externa (mercados externos incapazes de satisfazer a procura), o acompanhamento do cliente (seguindo a internacionalização das empresas clientes) e a globalização da indústria (aproveitando as oportunidades de um mercado global).

O Paradigma Eclético, proposto por Dunning (1988), distingue 4 tipos distintos de razões para a internacionalização. O acesso aos mercados (chegar a novos consumidores, em mercados diferentes do atual), acesso a recursos (recursos naturais e outros fatores produtivos em condições mais vantajosas ou que sejam inexistentes no país de origem), acesso a eficiência (aumentar a produtividade, através de uma melhor divisão do trabalho ou especialização de recursos) e acesso a recursos estratégicos (desenvolvimento de novos recursos e competências) são os tipos de motivações apontadas, e que visam aumentar ou acrescentar novas vantagens competitivas às empresas.

O acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança, maior retorno dos investimentos, aumento da quota de mercado, fuga à tributação ou contingentação das importações, manutenção ou reforço da rede de relações, resposta a movimentos dos concorrentes e acesso a competências (conhecimentos e *know-how*) são os motivos apontados por Teixeira e Diz (2005) que levam as empresas a internacionalizar-se.

As motivações para a internacionalização também podem ser agrupadas em pró-ativas e reativas. A proatividade na internacionalização surge quando as empresas desejam

aproveitar benefícios proporcionados por economias de escala, benefícios fiscais, informação exclusiva, a sua superioridade tecnológica sobre a concorrência, o facto de possuírem produtos únicos e quando existe o desejo de aumentar os lucros, através do crescimento das vendas. A reatividade aparece na consequência de acontecimentos que afetam o normal desenvolvimento das atividades da empresa, englobando-se nestas motivações as pressões da concorrência, o excesso de capacidade produtiva instalada, a saturação do mercado doméstico e a proximidade dos clientes e dos portos de desembarque (Czinkota et al., 1999 *apud* Lorga, 2003).

Por vezes os objetivos estratégicos de uma empresa não podem ser cumpridos através do conhecimento e contactos existentes. O desenvolvimento destes com parceiros externos à organização pode ser benéfico para as várias partes, através da partilha de serviços e informações. Nestes casos, as empresas desenvolvem e expandem a sua rede de contactos para incluir novos parceiros internacionalmente, que lhes facultarão novas oportunidades (Chen & Huang, 2004).

O processo de internacionalização pode contribuir positivamente para o reforço das vantagens competitivas das empresas no longo prazo, através da exploração das competências centrais em novos mercados, das economias de localização conseguidas através o desenvolvimento de atividades em condições mais vantajosas em alguns países, e o aumento das economias de escala e de experiência, fruto do crescimento das vendas, que se traduz em menores custos de produção unitários e proporciona avanços na curva de experiência (Freire, 1997).

Num mercado globalizado, não são raros os exemplos de empresas, que para superar a evolução aguardada do ciclo de vida dos produtos, ou mudanças inesperadas no seu meio envolvente, tiveram de diversificar as suas atividades e iniciar processos de internacionalização, que serão estudados de seguida.

3. Processo de Internacionalização

Influenciadas por motivações de diversa índole, intrínsecas ou não, muitas empresas desejam expandir a sua atividade para os mercados externos. Contudo é essencial que antes de iniciar o processo de internacionalização, estas verifiquem que se encontram devidamente preparadas para abraçar este desafio.

O comprometimento da organização, através da disponibilização dos recursos mais habilitados, e as aspirações e expectativas dos gestores sobre o desenvolvimento do negócio são fundamentais para a sua concretização com sucesso do processo de internacionalização (Viana & Hortinha, 2009).

Mas antes de concretizar, torna-se essencial que as empresas se preparem convenientemente para o desafio que as espera. Para isso é necessário conseguir analisar as suas várias dimensões e especialmente responder às perguntas de internacionalizar “o quê?”, “para onde?” e “como?” (Lorga, 2003).

As respostas a estas questões irão elucidar sobre o rumo que o processo de internacionalização deve tomar, e ser fonte de informação para a tomada de decisão por parte dos gestores das empresas.

3.1 O que internacionalizar?

Depois de estudados os motivos que levam as empresas a expandir a sua atividade para outros mercados, estas devem verificar se se encontram devidamente preparadas para encetar o processo e enfrentar os desafios que a internacionalização lhes coloca (Viana & Hortinha, 2009).

A realização de um diagnóstico à empresa, que permita conhecer devidamente os seus recursos, identificar os fatores que são fonte de vantagem competitiva e os que podem prejudicar a sua performance quando concretizar a expansão internacional das atividades, fazem parte da proposta que Viana e Hortinha (2009) apresentam.

Os recursos são um dos aspetos fundamentais a analisar. Estes autores propõem que a empresa faça a si mesma algumas perguntas. Será que a empresa está dotada dos recursos produtivos para fazer face à procura dos mercados externos? É possível flexibilizar os produtos para o adaptar às necessidades destes mercados? Os recursos humanos são suficientes? As qualificações destes são as necessárias? A estas questões, podem se juntar outras sobre a capacidade financeira da empresa em realizar investimentos, a necessidade de se efetuar alterações à estrutura da organização para enfrentar este desafio e quem serão os colaboradores responsáveis por este processo. As respostas dadas estas perguntas, são importantes para a empresa conseguir fazer um diagnóstico da sua situação.

Estes autores afirmam que a identificação dos elementos que diferenciam a empresa dos seus concorrentes, irá mostrar quais os recursos e competências que lhe garantem vantagens no mercado. Desta comparação resulta o reconhecimento dos seus pontos fortes e fracos, o que possibilita conhecer o que a empresa faz melhor e o que faz pior que a concorrência.

Com base neste estudo, a empresa deve procurar internacionalizar os seus produtos/serviços que sejam sustentados pelas suas competências centrais, ou seja, os pontos fortes mais difíceis de copiar pela concorrência, ou em alternativa, por aquelas vantagens que maximizem a sua diferenciação positiva sobre esta (Freire, 1997).

3.2 Para onde internacionalizar?

No processo de internacionalização, a criteriosa seleção dos países de destino pode definir o sucesso ou não de todo o processo. Torna-se por isso imperioso que as empresas façam uma análise cuidada dos mercados-alvo.

Existe a tendência para as empresas, na fase inicial da internacionalização aproximar de mercados que parecem mais simples, mais familiar e menos dispendioso para penetrar, coincidindo com mercados próximos em termos físicos e culturais (Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1977 *apud* Welch & Luostarinen, 1988), sendo que ao longo do tempo

o processo vai abrangendo mercados cada vez mais distantes em termos políticos, culturais, económicos e físicos.

Viana e Hortinha (2009) classificam os dados que se podem obter em dois tipos: dados primários (obtidos pela empresa com um objetivo específico, e de onde se consegue informação mais relevante) e dados secundários (informações que não são recolhidas pela empresa). Os dados primários incluem inquéritos/entrevistas a consumidores ou outros agentes dos mercados de destino, e a sua recolha tem um custo elevado. Já os dados secundários são fornecidos por diversas organizações mundiais e nacionais, e a sua recolha tem um custo mais reduzido.

A interpretação dos dois tipos de dados em conjunto permite ter um estudo mais completo sobre os mercados. Mas a sua elaboração é morosa, comportando custos elevados, que podem não justificar o investimento, caso a empresa não pretenda assumir riscos elevados ou comprometer muitos recursos com os mercados externos.

3.2.1 Recolha de informação

Antes de iniciar a pesquisa sobre os potenciais mercados, Viana e Hortinha (2009) propõe que os responsáveis pela elaboração do estudo estabeleçam os critérios de seleção que irão utilizar e as fontes de informações preferenciais a usar.

A primeira etapa do trabalho proposto pelos autores, deve incidir na pesquisa de potenciais mercados e na sua classificação consoante os critérios pré-definidos, sendo nesta fase utilizados sobretudo critérios macroeconómicos. Esta fase permitirá excluir os mercados onde se verifique que as barreiras existentes são muito difíceis de ultrapassar ou que não sejam atrativos para as empresas. Os dados a recolher neste momento devem retratar a situação e tendências demográficas, fatores culturais e sociais, situação económica geral, fatores geográficos, ambiente político e relações comerciais do país.

Para os mercados não excluídos, na etapa seguinte, o trabalho a realizar deve incidir sobre aspetos relacionados com o potencial dos produtos, tais como: a identificação dos consumidores e das suas necessidades, padrões de consumo, número de concorrentes

e os seus pontos fortes e fracos. Esta etapa pode incluir viagens aos países em estudo, para ter um contato mais direto com o mercado.

Enquanto é realizado este trabalho, deve avaliar-se as barreiras existentes à entrada, como restrições às importações, impostos alfandegários, acordos comerciais, certificações obrigatórias, restrições a movimentações de capitais, entre outras barreiras à entrada, para além de verificar a existência de incentivos ao investimento estrangeiro e de benefícios fiscais que possam ser concedidos.

O conhecimento que se pode adquirir sobre a concorrência é de extrema importância, pois irá permitir avaliar a capacidade que esta tem para enfrentar a entrada de novos concorrentes. É relevante por isso recolher informação sobre os produtos, os preços praticados, a reputação/imagem no mercado, entre outras informações consideradas relevantes sobre a concorrência.

As conclusões retiradas sobre a aceitação dos produtos e a acessibilidade dos mercados é importante para determinar se estes passam à terceira etapa, onde se deve efetuar a previsão de vendas, uma estimativa dos custos de entrada e de distribuição e uma análise sobre o crescimento potencial da empresa em cada mercado.

Com esta recolha de informações, proposta por Viana e Hortinha (2009), será possível às empresas, a partir do ajuste entre o mercado que faça melhor uso das vantagens competitivas e que represente menores riscos, hierarquizar as preferências da empresa consoante a atratividade dos mercados.

Após a decisão sobre os mercados para onde internacionalizar, as empresas ainda têm de optar pela modalidade mais ajustada para entrar em cada país, que melhor aproveite os recursos disponíveis, maximize as vantagens da empresa sobre a concorrência e mais se adapte às características dos mercados.

3.3 Como internacionalizar?

A escolha das modalidades para concretizar o processo de internacionalização, encontra-se dependente da combinação entre os recursos e vantagens competitivas da empresa e as características individuais de cada mercado. Para além disso, cada modo de entrada representa riscos e custos significativamente diferentes (Daszkiewicz & Wach, 2012).

Adriano Freire (1997) agrupa as diversas modalidades de internacionalização em três categorias distintas: transações (comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas a entidades estrangeiras, estando aqui incluídas as exportações e o licenciamento), investimento direto (instalação total ou parcial das atividades nos mercados externos através de joint-ventures e de subsidiárias) e projetos (específicos e limitados no tempo).

Diferente abordagem fazem Teixeira e Diz (2005), agrupando em importação/exportação, forma contratual e investimento direto os modos de entrada nos mercados externos. Serão estas categorias que iremos explicar mais detalhadamente a seguir.

3.3.1 Importação/Exportação

Para Teixeira e Diz (2005), a exportação (ou importação) é tido como o primeiro passo e o mais comum modo de entrada nos mercados internacionais, podendo depois desenvolver-se para outros estágios.

A exportação tem sido extensivamente empregada como estratégia de internacionalização, pois comparada com outras modalidades, é uma forma relativamente rápida e fácil, que envolve um baixo comprometimento de recursos e que permite o aproveitamento dos recursos já existentes nas empresas para servir os mercados (Lu & Beamish, 2006).

Segundo estes autores, a exportação é uma estratégia menos arriscada, pois as empresas podem facilmente retirar de um mercado em caso de instabilidade política ou do mercado, sendo uma estratégia mais flexível do que os restantes modos.

Podemos subdividir esta modalidade de internacionalização em dois tipos: exportação indireta, que ocorre quando a empresa vende os seus produtos a intermediários nacionais, que posteriormente os revenderão nos mercados internacionais, ou exportação direta, que representa a venda por parte da empresa dos seus produtos no país de destino, seja diretamente aos clientes ou através de intermediários locais (Daszkiewicz & Wach, 2012).

Viana e Hortinha (2009) afirmam que na exportação indireta, a empresa delega todas as atividades de exportação em organizações especializadas no mercado internacional, o que se revela na simplicidade como é efetuada e nos baixos custos para a empresa. Mas como desvantagens apontam a falta de controlo sobre o exportador e o facto de a empresa não adquirir conhecimentos e experiência nos mercados internacionais.

Por outro lado, estes autores afirmam que com a exportação direta, a empresa aumenta o seu grau de conhecimento sobre o mercado, pois passa a ser responsável pelo estudo e contacto com o mercado, a distribuição física, os procedimentos de expedição, a definição do preço no mercado externo entre outras, mas os custos desta alternativa são mais elevados do que a exportação indireta, pois não existe partilha de custos com outras empresas.

Este maior grau de compromisso com a exportação pode incorporar uma das várias alternativas: departamento baseado no país de origem, vendedor residente e não residente, distribuidores e agentes localizados no exterior, capacidade de armazenamento, sucursal, filial comercial e *franchising* de distribuição (Viana & Hortinha, 2009).

Afirmam ainda que apesar de optarem por uma via de exportação em dado mercado, não implica que outra via não seja escolhida para os restantes.

3.3.2 Forma Contratual

Outra das categorias para a concretização da expansão internacional das empresas elencada por Teixeira e Diz (2005) é a forma contratual. Estes modos de entrada acontecem quando são celebrados contratos entre duas empresas de países diferentes, que permite a utilização por parte destas da tecnologia, marca, especificações do produto, entre outras características distintas, na produção ou venda dos produtos/serviços.

As modalidades de entrada, englobadas na forma contratual enumeradas por estes autores são: o Licenciamento, o *Franchising*, a Subcontratação, as *Joint-Ventures* e por último as Alianças. Com a conjugação das opiniões de Teixeira & Diz (2005), Viana & Hortinha (2009) e Daszkiewicz & Wach (2012), torna-se possível caracterizar estes modos de entrada da forma que a seguir se apresenta.

O Licenciamento (ou contrato de licença) é um acordo, em que mediante o pagamento de um *royalty* (fixo ou variável), uma empresa concede a outra, no país de destino, o direito de produzir e vender os produtos, incluindo as técnicas de fabrico, marcas e patentes da primeira. Este modo de entrada acarreta poucos riscos para a empresa que pretende se internacionalizar, pois não necessita de instalações físicas no país de destino e permite o acesso a mercado mais fechados. É normalmente utilizada por empresas com conhecimentos tecnológicos avançados ou com forte imagem de marca. As principais desvantagens são o risco de a empresa licenciada ganhar controlo sobre a tecnologia, transformando-se num concorrente e de perder o controlo sobre os produtos comercializados.

Uma outra forma contratual é o *Franchising*. Consiste no licenciamento de um negócio por parte de uma empresa (franchisador), que permite a outra (franchisado) que comercializar e/ou produzir o produto/serviço da mesma forma que o franchisador, nomeadamente através do uso do nome, marca, do *know-how* e das estratégias e métodos de negócio, mediante o pagamento de direitos de entrada e de um *royalty* (normalmente comissão sobre as vendas). Com esta modalidade, uma empresa pode aspirar a entrar em mercados de grande dimensão, de forma rápida e com custos reduzidos. Contudo este modo exige um apoio constante ao franchisado, quer na sua formação como durante o

desenvolvimento do negócio. Como contrapartida à partilha de riscos, os lucros também serão divididos com o franchisado.

A Subcontratação ocorre quando uma empresa contrata com outra de país diferente, que esta última fica responsável pela fabricação de parte ou de todo um produto, que será depois comercializado pela empresa contratante. Esta modalidade possibilita às empresas diminuir custos de produção e ultrapassar barreiras alfandegárias. Contudo estas correm o risco de perder o controlo de qualidade dos seus produtos, assim como ficam na incerteza, de depois de terminado o acordo, a empresa contratada continue a produzir os seus produtos.

As *Joint-Ventures* são acordos entre empresas de pelo menos dois países diferentes, com o objetivo de desenvolver atividades produtivas e/ou comerciais num desses países, podendo constituir-se uma entidade empresarial distinta para as concretizar, e do qual se espera obter benefícios para ambas as partes. As *Joint-Ventures* podem ser criadas para permitir a entrada em alguns mercados com restrições legais fortes, por poupanças ligadas a economias de escala, para acesso a mão-de-obra barata, vantagens a nível fiscal ou a proximidade a recursos produtivos. Esta modalidade permite uma maior participação na gestão, com a possibilidade de maiores lucros, mas com a assunção de mais riscos do que as alternativas estudadas até agora. Contudo, as *Joint-Ventures* exigem tempo e investimentos significativos, que são partilhados com os parceiros locais. A partilha da gestão é fator gerador de conflitos, que podem colocar em causa o sucesso do processo de internacionalização.

Por último, as Alianças Estratégicas pretendem conjugar esforços e competências de ambas as partes para alcançar determinado objetivo, podendo envolver ou não participações de capital. Estas alianças são acordos entre empresas, que podem envolver até empresas complementares ou concorrentes. Esta modalidade de entrada permite evitar alguns conflitos entre empresas, escapando ao desgaste e ao impacto que estes podem acarretar para imagem e saúde financeira das entidades envolvidas.

3.3.3 Investimento Direto

A última das três modalidades apresentadas por Teixeira e Diz (2005) como forma de desenvolver o processo de internacionalização é o investimento direto. Este modo requer por parte das empresas um maior comprometimento de recursos e a assunção de maiores riscos.

O Investimento Direto consiste na aquisição de ativos operacionais num país estrangeiro, podendo assumir duas formas distintas: investimento de raiz (*greenfield*), em que a empresa cria uma nova empresa no país de destino, que fica responsável por desenvolver o negócio, ou então através de aquisição, em que a empresa que pretende desenvolver o seu processo de internacionalização compra uma empresa já existente no mercado do país de destino. A fusão, apesar de não ser referida diretamente por (Teixeira & Diz, 2005) deve ser considerada, pois consubstancia uma forma distinta de investimento direto nos mercados internacionais, apesar das semelhanças que apresenta com as aquisições (Suen & Kimura, 1997).

O investimento de raiz ou *greenfield*, em que o negócio é estabelecido desde o início no país de destino pela empresa, representa a alternativa com mais custos e riscos para as empresas, mas em casos específicos pode ser a única forma de entrar nos mercados. O desenvolvimento da empresa de raiz no país de destino, apesar de não ser um processo fácil, permite a criação de uma entidade semelhante à casa-mãe, evitar problemas nas empresas já existentes e incorporar as tecnologias e equipamentos mais avançados que estão disponíveis (Daszkiewicz & Wach, 2012).

A aquisição de uma empresa em funcionamento é a forma mais rápida para entrar no mercado, eliminando um concorrente, se a empresa adquirida desenvolver a mesma atividade que a adquirente. Contudo selecionar a empresa ideal para adquirir não é fácil e não invalida que seja necessário liquidar ativos sem interesse para o negócio ou resolver outros problemas, que se poderão traduzir em custos e riscos elevados para a empresa adquirente (Viana & Hortinha, 2009).

Quando duas empresas concordam em unir-se para alcançar objetivos comuns, um dos caminhos a seguir pode ser a fusão. Através deste processo, as empresas colocam

todos os seus ativos, passivos, habilidades e competências numa única organização, podendo ser numa das pré-existentes ou numa nova entidade empresarial, desaparecendo as empresas que lhe deram origem. A fusão pode ser uma oportunidade para uma reestruturação operacional das atividades, e que leva a melhorias na produtividade e na competitividade da empresa que resulte da operação (Reddy, 2014).

Ao apostar nesta modalidade para internacionalizar, as empresas irão conseguir uma relação mais próxima com os clientes e fornecedores, assim como uma melhor perceção do mercado e do seu potencial, e garantem acesso a custos de produção inferiores (Viana e Hortinha, 2009).

3.4 Barreiras à Internacionalização

A superação dos obstáculos à concretização do processo de internacionalização irá precisar, por parte das empresas, de um reforço do seu empenho e de recursos para ultrapassar estas barreiras de origem interna ou externa às empresas, e assim expandir a sua atividade para além-fronteiras.

Contudo, a resolução dos constrangimentos poderá não depender só da empresa e nem todos os obstáculos identificados serão contornáveis, o que as impelirá a efetuar alterações às suas estratégias.

Os principais fatores que dificultam o início da internacionalização, são na opinião de Hollensen (2011) os seguintes: conhecimento e financiamento insuficiente, falta de conceções com os mercados externos, ausência de compromisso, inexistência de canais de distribuição nos mercados internacionais, ênfase da gestão no desenvolvimento do mercado doméstico, aumento dos custos com a produção, de distribuição e financiamento.

Este autor subdivide as barreiras que afetam o processo de internacionalização em três grupos: riscos gerais do mercado, riscos comerciais, riscos políticos. No primeiro grupo inclui-se a distância comparativa dos mercados, a concorrência com outras empresas, diferenças na forma de utilização dos produtos, diferenças linguísticas e culturais, complicações para encontrar o melhor distribuidor, diferenças nas especificações

do produto para os mercados internacionais e a complexidade dos serviços de transporte para os compradores no exterior.

Nos riscos comerciais, o autor inclui a taxa de câmbio, as dificuldades na obtenção de financiamento, atrasos ou estragos na expedição ou distribuição dos produtos e a falta de pagamento dos clientes externos. Por último, estão englobadas nos riscos políticos os obstáculos causados por restrições dos mercados externos, políticas de exportações domésticas; dificuldades em receber o pagamento dos clientes criadas por governos hostis, ausência de apoio do governo à superação de barreiras à internacionalização, falta de incentivos à internacionalização, elevado valor da moeda doméstica, tarifas elevadas para produtos importados, regulamentos e processos de importação intrincado, complexidade dos documentos comerciais, excesso de regulamentação para exportação e a existência conflitos civis, guerras e revoluções que interrompem as relações comerciais.

Leonidou (1995) classifica os fatores que obstaculizam a internacionalização em duas ordens: internas/externas e domésticas/estrangeiras. As barreiras internas dizem respeito a carências internas da empresa, enquanto que as externas estão ligadas ao meio envolvente destas. Já as barreiras domésticas correspondem a problemas nos países de origem, e as estrangeiras estão relacionadas com dificuldades nos mercados internacionais para onde a empresa quer desenvolver a sua atividade internacional.

Com base nesta distinção, o autor classifica as barreiras em 4 categorias: internas-domésticas (problema intrínseco da empresa, relacionado com o mercado onde estão sedeadas), externas-domésticas (dificuldades no mercado interno, mas que a empresa não controla), internas-estrangeiras (ligado à estratégia de marketing para os mercados externos) e externas-estrangeiras (barreiras não controláveis pela empresa, nos mercados internacionais).

À medida que as empresas vão superando etapas do processo de internacionalização, maiores serão as barreiras e dificuldades encontradas (Bilkey & Tesar, 1977). Com o avançar deste, as empresas percebem que os principais obstáculos estão relacionados com a compreensão das práticas comerciais nos mercados externos, a existência de padrões de consumo diferentes em cada mercado, com o recebimento do

pagamento dos clientes externos e na dificuldade em encontrar representação adequada nos mercados internacionais.

As características e personalidade da equipa de gestão, pode ter um papel determinante no sucesso do processo de internacionalização. Quanto maior for a sua disposição para correr riscos, maior a probabilidade de entrada em novos mercados (Freire, 2001).

3.5 Teorias sobre Processo de Internacionalização

A complexidade do processo de internacionalização e a aplicação a empresas e países de realidades distintas dificultam a existência de uma teoria consensual (Abrantes, 1999). Várias teorias, elaboradas ao longo das últimas décadas versaram de diferentes formas o processo, contudo, são apontadas diversas limitações às hipóteses mais comumente aceites.

As primeiras teorias sobre a internacionalização surgiram nas décadas de 50 e 60 do século XX, na sequência da análise da atividade internacional das empresas multinacionais e deram origem às teorias económicas. Contudo, a partir dos anos 70 do mesmo século, foi realizada uma investigação nos países nórdicos, onde foram analisadas as dinâmicas do processo nas pequenas empresas destas economias mais pequenas e abertas, formulando as teorias comportamentais (Ruzzier et al., 2006).

As teorias económicas são aquelas em que as escolhas sobre os locais e os modos de operação internacional são efetuadas com o objetivo de otimizar os lucros e maximizar os retornos financeiros. Já as teorias de abordagem comportamental consideram que as atitudes, perceções e comportamentos dos decisores definem a evolução do processo, orientados para a redução do risco nas decisões de onde e como expandir (Andersen & Buvik, 2002).

Algumas das mais importantes teorias económicas concebidas são a Teoria da Internalização, Teoria do Custo de Transação, Paradigma Eclético e a Teoria da Organização

Industrial. Na abordagem comportamental inclui-se o Modelo de *Uppsala*, Teoria das Redes, Teoria das Estratégias de Negócio e as *Born Globals* (Borini et al., 2006).

Mais à frente serão aprofundadas algumas das teorias da abordagem comportamental, a saber: Modelo de *Uppsala* e *Born Globals*.

3.5.1 Modelo Uppsala

Com base em estudos realizados na Universidade de *Uppsala* sobre empresas suecas e como estas se internacionalizavam, Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) concluem que o processo de internacionalização é realizado por etapas incrementais, nas quais as empresas vão ampliando os seus conhecimentos sobre os mercados externos e investindo mais recursos à medida que o processo vai progredindo, para contornar o maior obstáculo do processo: a falta de conhecimento.

O Modelo de *Uppsala* apresenta quatro estágios de desenvolvimento gradual, dependentes do conhecimento e do comprometimento da empresa, que se considera serem normalmente percorridos durante o processo de internacionalização. A sequência de etapas de formam a “Cadeia de Estabelecimento” são as seguintes:

- Exportações esporádicas, que permitem um primeiro contacto com o mercado sem comprometer muitos recursos, mas que não possibilita receber muita informação;
- Exportação através de agentes independentes, que facultam um maior conhecimento do mercado, mas exigem um maior empenho de recursos;
- Subsidiária comercial, que permite um controlo direto do canal de informação, mas que representa um acréscimo de custos e riscos;
- Subsidiária produtiva, que exige o grau mais elevado de comprometimento de recursos e a assunção de maiores riscos.

Porém, não é necessariamente obrigatório concretizar todas as etapas desta cadeia. Algumas poderão ser ignoradas por empresas que tenham grande disponibilidade de recursos ou em casos que os mercados externos não tenham dimensão suficiente.

A internacionalização depende assim de algumas variáveis que vão influenciar o desenvolvimento futuro do processo. Estas estão agrupadas em dois mecanismos: os “aspectos de estado” que representam o empenhamento de recursos e conhecimento que a empresa detém sobre os mercados externos, e os “aspectos de mudança” que refletem as atividades atuais e a alocação de recursos e conhecimentos nas operações internacionais (Johanson & Vahlne, 1977).

Apesar de à data em que foi apresentado, constituir uma mudança face às teorias sobre internacionalização existentes, baseadas nos custos e riscos que as empresas enfrentavam, com o aumento da investigação sobre o tema, diversos autores vieram criticar o modelo apresentado em vários pontos.

Entre as críticas apontadas estão o facto de o modelo ignorar casos em que a internacionalização não se dá de forma tão gradual (McDougall et al., 1994). Outras críticas estão relacionadas com a não inclusão das características específicas de cada produto, indústria e mercado na construção da teoria.

A importância das redes de relações para processo de internacionalização e o impacto que podem trazer na aprendizagem e na criação de confiança entre a empresa e os seus clientes e fornecedores foi uma das críticas apontadas e que foi levada em conta na revisão do modelo (Johanson & Vahlne, 2009).

Face à crescente globalização da sociedade e da economia mundial, o Modelo de *Uppsala* revisito por o Johanson e Vahlne (2009) vem afirmar que as empresas já não adquirem conhecimento sobre os mercados externos sozinhas, mas sim integradas numa rede de relacionamentos, com quem vão partilhando e ampliando os seus conhecimentos. Segundo os autores, as empresas devem procurar inserir-se numa ou em várias redes, construindo relações de confiança com os seus clientes e fornecedores, e aproveitar novas oportunidades de negócio.

Na revisão do Modelo de *Uppsala*, os mecanismos mantêm-se, mas as variáveis em cada um deles são alteradas. Nos “aspectos de estado” é destacado o reconhecimento de oportunidades como ponto fulcral do conhecimento e é admitido que o processo de internacionalização se desenrola na rede, sobre a qual é preciso conhecer o

posicionamento da empresa dentro dessa. Nos “aspectos de mudança” as decisões de comprometimento passam a englobar uma obrigação para com os relacionamentos e com a rede. O processo de aprendizagem, criação e de construção de relações de confiança vem especificar as atividades mais importantes para o desenvolvimento da internacionalização da empresa (Johanson & Vahlne, 2009).

Apesar da revisão, muitas empresas concretizam a sua entrada nos mercados externos em desacordo com o modelo proposto. Existem empresas em que o seu processo de internacionalização é muito rápido e não está dependente da consolidação do mercado doméstico, expandindo a sua atividade para além das suas fronteiras desde a sua criação.

3.5.2 Born Globals

“Small is beautiful, and gradual internationalization is dead.” (Cavusgil, 1994)

São estas as conclusões retiradas por este autor, ao olhar para os exportadores emergentes do mercado australiano, em que uma percentagem importante é constituída por empresas que tinham começado a exportar nos seus primeiros anos de atividade, o que vem contrariar as teorias de internacionalização existentes até então, que apontavam que o processo era iniciado por empresas de grande dimensão e maturidade, consolidadas no seu mercado doméstico.

Este estudo veio adicionar que as *Born Globals* não são apenas empresas associadas a iniciativas empreendedoras, as “*International New Ventures*”, que procuram obter vantagem competitiva ao usar recursos de diferentes geografias e ao vender os seus produtos em diversos mercados internacionais, comprometendo recursos em vários países (Oviatt & McDougall, 1994).

Uma outra definição classifica as *Born Globals* como as firmas empreendedoras cuja administração entende o mundo inteiro como o seu mercado desde a sua formação, não se restringindo a um único mercado, nem considerando os mercados internacionais onde atua como complementares ao mercado doméstico (Rialp et al., 2005).

O surgimento das *Born Globals* não se encontra desassociado das transformações da crescente globalização, que alterou a realidade da sociedade e da economia mundial através da revolução na economia, transportes e meios de comunicação. O estabelecimento de redes de contactos globais, a liberalização e aberturas dos mercados e das economias mundiais e mudanças na visão das empresas, passando a contemplar uma perspetiva global, foram fatores que alteraram e aceleraram o processo de internacionalização.

Os avanços tecnológicos nos processos de produção, que permitiram a criação de produtos sofisticados e individualizados ao gosto dos consumidores, são outro dos fatores que levaram ao aparecimento e crescimento das *Born Globals*, como empresas destinadas a satisfazer nichos específicos de mercado, no mundo inteiro, concorrendo com as grandes empresas que não o conseguem fazer de forma tão eficiente.

O surgimento das *Born Globals* vem demonstrar que a internacionalização não é um fenómeno único das grandes empresas, mas que as PME também podem alcançar importantes vendas nos mercados internacionais (Trigo et al., 2009).

4. Pequenas e Médias Empresas

4.1 Conceito

Com a promulgação do Decreto-Lei 372/2007, de 6 de novembro, é transposta para a legislação portuguesa a recomendação europeia que fornece a definição de micro, pequenas e médias empresas adotada pela Comissão Europeia. A distinção entre as várias categorias de empresas tem como base os seguintes critérios: o número de efetivos na empresa, o volume de negócios ou balanço total, conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Efetivos e limiares financeiros para as categorias de empresas

	Microempresas	Pequenas-Empresas	Médias-Empresas
Nº de efetivos	<10	≥10 e <50	≤50 e <250
Volume de Negócios	<2 milhões €	≤10 milhões €	≤50 milhões €
Balanço Total	<2 milhões €	≤10 milhões €	≤43 milhões €

Fonte: Decreto-Lei 372/2007, de 6 de novembro

Para além das diferenças nos critérios acima identificados, as PME distinguem-se das grandes empresas noutros campos. Associadas muitas vezes a empresas familiares, em que os gestores são normalmente os proprietários, a sua estrutura hierárquica é relativamente simples. São empresas próximas dos seus clientes e atentas às suas necessidades, e assim como aos seus colaboradores. Apesar de cautelosas quanto ao seu desenvolvimento, estão mais dispostas a aceitar e implementar novidades.

4.2 Internacionalização das PME

Ao representar a maior parte do tecido empresarial, as PME são um dos pilares do crescimento e da mudança nas economias (Ruzzier et al., 2006). Existem cada vez mais evidências que a capacidade de internacionalização das PME tornou-se condição indispensável para estas empresas obterem vantagens competitivas, permitindo a sua continuidade, ancorada no acesso a novos mercados (Dutot et al., 2014).

Um estudo da Comissão Europeia (2010) aponta diversos fatores que influenciam a internacionalização das PME, dos quais se destacam os seguintes:

- A dimensão da empresa e nível de internacionalização: o estudo comprova que as empresas de maiores dimensões têm um grau superior de internacionalização do que as mais pequenas;
- O tamanho do mercado e o número de empresas internacionalizadas: quanto menor for o país, mais as PME são internacionalizadas;
- A maioria das PME começa a atividade internacional com as importações;
- A atividade internacional e a idade das empresas: quanto mais antiga for uma PME, mais envolvida estará com os mercados internacionais;
- As PME que utilizem o comércio *online* estão mais ativas internacionalmente;
- O desconhecimento sobre políticas públicas de apoio à internacionalização e a fraca utilização das mesmas: muitas PME não sabem que tem à sua disposição incentivos e outros apoios para concretizar a expansão para mercados estrangeiros, o que conduza uma reduzida utilização destes;
- As principais barreiras percecionadas pelas PME à internacionalização são: o preço dos seus produtos, os custos da internacionalização; a falta de capital; falta de informação e falta de apoio público.

O estudo conclui também que as PME internacionalizadas registam crescimentos superiores no volume de negócios e no número de colaboradores do que aquelas que só têm atividade no mercado doméstico. O desenvolvimento de processos de inovação e a introdução de novos produtos ou serviços nos mercados domésticos são efetuados maioritariamente por empresas com atividade internacional.

A utilização eficiente dos recursos das empresas no processo de internacionalização é um requisito essencial para qualquer empresa, sendo ainda mais relevante nas PME, onde o impacto de uma tentativa de internacionalização malsucedida será superior ao que aconteceria numa grande empresa (Mundim et al., 2000).

A grave crise económico-financeira dos últimos anos, que ainda hoje se manifesta em setores da economia portuguesa e o reduzido tamanho do mercado português tem colocado pressão sobre muitas PME nacionais para expandir a sua atividade para além-fronteiras, procurando mercados para os seus produtos e serviços e dessa forma tornar a sua atividade sustentável (Trigo et al., 2009).

4.3 A importância das PME na Economia Portuguesa

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), existiam em Portugal, no final de 2014 1.127.317 empresas não financeiras, sendo que destas 1.126.344 enquadram-se na definição de PME. Através destes dados podemos concluir que as PME representam em Portugal 99,9% das empresas não financeiras em 2014. Este estudo também conclui que 90% das PME existentes são microempresas, contando com menos de dez trabalhadores ao seu serviço e com um volume de negócios e balanço total inferior a dois milhões de euros. Comparativamente a 2013, o saldo entre PME novas e encerradas foi positivo em 30 mil empresas, o que representa uma subida de 2,7% no número total de PME existentes no setor não financeiro em Portugal no final de 2014.

O INE conclui que em 2014 as PME portuguesas tinham aos seus serviços um total de 2.764.311 pessoas, o que significa que estas entidades são responsáveis pelos postos de trabalho de mais de metade da população ativa em Portugal e 80% dos empregos do setor não financeiro. Em média, cada PME portuguesa conta nos seus quadros com 2,45 trabalhadores.

Em 2014, as empresas não financeiras portuguesas representaram um volume de negócios total de 332.637 milhões de euros, sendo que as PME foram responsáveis por quase 60% deste montante.

A realidade existente em Portugal é semelhante à verificada na União Europeia (UE), em que as PME representam 99,8% de todas as empresas do setor não financeiro e 67% dos postos de trabalho existentes nas empresas do setor não financeiro na UE.

4.4 As Exportações Portuguesas

As exportações continuam a ser nas PME o modo de internacionalização mais utilizado, apesar de existirem outros modos de operação internacional disponíveis (Raymond et al., 2014).

De acordo com dados fornecidos pelo INE, de 2010 a 2015 as exportações das empresas portuguesas têm registado um forte crescimento, sendo o único componente a contribuir sempre favoravelmente para o Produto Interno Bruto (PIB) de Portugal durante este período.

Tabela 2: Exportações e importações de bens em Portugal

	Exportações (Milhões €)	Importações (Milhões €)	Taxa de Cobertura
2009	31.696,8	51.378,5	61,7%
2010	37.267,9	58.647,4	63,5%
2011	42.828	59.551,4	71,9%
2012	45.213	56.374,1	80,2%
2013	47.302,9	57.012,8	83%
2014	48.104,6	58.976,4	81,6%
2015	49.815,9	60.117,9	82,9%

Fonte: Estatísticas do Comércio Internacional - dezembro 2015, INE, 2016

As exportações de bens, que em 2009 eram de 31.696,8 milhões de euros passaram a para 49.815,9 milhões de euros em 2015, representando um crescimento de 57,2% no seu valor neste período (Tabela 2). Apesar de continuarmos a ser deficitários, a Balança Comercial tem reduzido o seu desequilíbrio, sendo que a taxa de cobertura subiu mais de vinte pontos percentuais neste período.

O Banco de Portugal (BdP) classifica como empresas exportadoras aquelas em que pelo menos 50% do seu volume de negócios provenha da exportação de bens e serviços ou 10% do seu volume de negócios, caso o valor das exportações de bens e serviços seja superior a 150 mil euros.

De acordo com a Central de Balanços do BdP, apenas se podem considerar como pertencentes ao setor exportador 5% das empresas não financeiras existentes em Portugal. Estas empresas são responsáveis por 23% do número de pessoas ao serviço e 35% do volume de negócios do setor não financeiro. Apesar do número reduzido de empresas pertencentes ao setor exportador este representa 95% das exportações nacionais. De salientar que esta classificação apenas abrange 40% das empresas nacionais com exportações.

Tabela 3: Peso do setor exportador por categoria de empresas

	Micro	Pequenas e Médias	Grandes
Empresas	4%	21%	41%
Volume de Negócios	11%	33%	46%
Pessoal ao serviço	5%	30%	31%

Fonte: Análise das empresas do setor exportador em Portugal, Estudos da Central de Balanços do Banco de Portugal, junho de 2015

A Tabela 3, construída a partir do estudo da Central de Balanços do BdP, fornece-nos dados sobre a importância do setor exportador em cada categoria de empresas. Em 2013, este estudo enquadra 4% das micro e 21% das pequenas e médias empresas não financeiras existentes no setor exportador. As microempresas exportadoras eram responsáveis por 11% do volume de negócios das microempresas e por 5% do número de colaboradores. Já as pequenas e médias empresas que o BdP classifica como pertencentes ao setor exportador eram responsáveis por 33% do volume de negócios e 30% do pessoal ao serviço total nesta categoria de empresa.

A saúde das empresas do setor exportador, quando comparadas com as restantes é melhor. O EBITDA e o Resultado Líquido do Período são superiores o que se traduz num menor nível de pressão financeira. O grau de autonomia financeira é mais elevado (36% vs 28%) e o número de empresas com capitais próprios negativos é inferior (13% vs 30%) são outras das conclusões retiradas deste estudo.

Com o recurso a incentivos e a programas governamentais, ou por conta própria, as empresas portuguesas, e as PME em particular, tem expandido os seus negócios para além-fronteiras, alavancando a economia nacional, criando emprego, diminuindo o risco da atividade e inovado ao apresentar novos produtos e serviços.

5. Estágio

No segundo ano curricular do Mestrado em Gestão, os estudantes têm à sua escolha a opção de seguir uma via de investigação ou uma via profissional. Esta última possibilita uma consolidação dos conhecimentos adquiridos em contexto académico, aplicando-os ao mercado de trabalho.

A realização do estágio curricular na Stratbond Consulting, indispensável para a obtenção do grau de Mestre, possibilitou o desenvolvimento da minha carreira profissional, assim como o meu crescimento pessoal.

5.1 Entidade Acolhedora

A Stratbond Consulting ambiciona através da estratégia contribuir para a transformar a gestão organizacional em algo sublime, gratificante e eticamente responsável. Esta é a visão da empresa, criada em 2011 por dois empreendedores, e que presta serviços no âmbito da consultoria de gestão.

Através dos seus serviços, a Stratbond Consulting pretende ter um impacto na dinâmica da empresa e da sua gestão, criando as condições para que as ambições e desejos dos seus clientes se tornem reais e exequíveis.

Excelência nos resultados, trabalho em equipa de qualidade e confiança nos seus clientes são os principais valores que norteiam o trabalho da Stratbond Consulting e que permite encontrar em conjunto com os clientes as melhores e mais inovadoras soluções estratégicas ajustada a cada negócio ou empresa.

A Stratbond Consulting é uma microempresa, e o seu quadro de recursos humanos é constituído por cinco elementos, todos com um nível de qualificação superior (Licenciatura ou Mestrado) e conta com a participação ativa do gerente nas atividades diárias da empresa.

As tarefas administrativas são desempenhadas por uma colaboradora, licenciada em Relações Internacionais. A equipa comercial é constituída por um colaborador,

licenciado em Psicologia. Para além disso, a Stratbond conta com uma mestre em arquitetura, responsável pelo serviço StratArch.

A equipa técnica alocada aos projetos de consultoria é constituída por dois colaboradores e pelo gerente, todos com formação superior nas áreas de Economia e Gestão (Licenciaturas e Mestrados). Para além disso, a equipa de consultoria conta com o apoio ocasional de um profissional com vasta experiência na área de logística e distribuição, mestre em Economia.

No ano de 2015, o volume de negócios da Stratbond Consulting foi de 112.646€ e nos primeiros quatro meses deste ano, as vendas cifraram-se em 44.111,80€. A empresa é detida atualmente por um único sócio.

Neste momento, a principal atividade da Stratbond Consulting é a prestação de serviços de consultoria a PME industriais na Região Centro. Encontra-se também acreditada como entidade prestadora de serviços para Vales no âmbito do Sistema de Incentivos do COMPETE 2020. Para além desta acreditação, a Stratbond Consulting está certificada como entidade formadora nas áreas de gestão, administração de empresas.

5.2 Serviços Prestados

“A Stratbond propõe através dos seus serviços proporcionar aos seus clientes um processo de visão periférica que permita desenvolver um pensamento e ação estratégicos que claramente, permita ir para além das metodologias usuais, assentes na certeza e no planeamento.” (Portfolio Comercial Stratbond Consulting, 2016).

Para cumprir este desígnio, a empresa organizou os seus serviços de forma a responder da melhor forma aos desafios específicos de cada empresa, que a seguir serão apresentados.

- *StratProcess*

Num contexto de incerteza global e de mudanças nos modelos de negócios, o StratProcess procura ajudar os clientes na formulação das estratégias, que devem integrar o modelo de negócio das organizações no futuro, de modo a manter e aumentar a sua competitividade, e na implementação e monitorização das opções estratégicas definidas.

O serviço subdivide-se em três fases, sendo a primeira denominada de StratCheck e consiste na elaboração de um diagnóstico da posição estratégica da empresa, através de uma análise interna e externa. A segunda fase, denominada de StratCreation consiste na identificação das vantagens competitivas, a partir das quais se irá delinear, em conjunto com o cliente, o modelo de negócio futuro da empresa e nas ações estratégicas necessárias para a sua implementação. O Strat-on-Field é a última fase deste serviço, em que se efetuará o suporte à implementação das opções definidas, através da definição das medidas necessárias à execução das ações estratégicas propostas e da implementação de ferramentas de monitorização e controlo da sua concretização. A descrição mais pormenorizada deste serviço encontra-se no Anexo I.

- *StratFamily*

A transição geracional é um dos principais problemas das empresas familiares portuguesas. Com este serviço, a Stratbond propõe-se a auxiliar neste processo, com o objetivo de apoiar a transição da propriedade e da gestão, mantendo a estabilidade e a confiança que o mercado e os clientes obrigam.

O StratFamily encontra-se subdividido em três fases, sendo que a primeira, consiste numa análise da organização e na identificação dos objetivos dos empresários e dos outros *stakeholders* para o futuro da organização. Durante a segunda fase será definido o processo de sucessão, alinhado com os objetivos identificados anteriormente. Na última etapa será prestado apoio à implementação do processo de sucessão através do planeamento e monitorização da execução do mesmo.

- *StratHub*

As parecerias podem ser uma solução viável para o desenvolvimento de uma empresa ou ideia de negócio. Com o StratHub, a Stratbond propõe ajudar o cliente a encontrar o parceiro ideal, servindo como plataforma de ligação entre ambos. Para além disto, a Stratbond poderá auxiliar no desenho e negociação da parceria (conteúdo, aspetos formais, organização e planificação), para além de intervir na gestão destas.

- *StratInternational*

Motivadas por fatores internos ou externos, muitas empresas desejam iniciar processo de internacionalização ou aumentar a sua presença nos mercados externos.

Com foco nos mercados de língua portuguesa, o StratInternational propõe auxiliar as empresas que pretendam iniciar ou já iniciaram o seu processo de internacionalização. A Stratbond propõe-se a elaborar planos estratégicos de Internacionalização, analisar os mercados alvos, entender e explicar o enquadramento legal e fiscal dos mercados envolvidos, para além de poder apoiar a escolha de parceiros internacionais para o desenvolvimento do processo.

- *Stratbond Academy*

Atenta às constantes transformações e às preocupações do tecido empresarial português, a Stratbond oferece, enquanto entidade certificada pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, programas de formação, destinados a executivos, com foco no desenvolvimento pessoal dos formandos, transmitindo-lhes ensinamentos que possam modificar favoravelmente as organizações onde estão inseridos.

- *Sistema de Incentivos às Organizações*

Para aproveitar as oportunidades que o V Quadro Comunitário de Apoios (Portugal 2020) concede às empresas, em termos de financiamento através de apoios reembolsáveis ou não reembolsáveis, a Stratbond acompanha constantemente este quadro comunitário de apoio. Após escutar o cliente sobre os seus planos, a empresa enquadra os seus projetos dentro dos programas existentes e verifica a elegibilidade dos mesmos.

A elaboração de uma candidatura poderá ser a fase seguinte, podendo a Stratbond ajudar à sua elaboração e no acompanhamento de todo o processo de decisão.

- *Outros Serviços*

Para além dos serviços acima enunciados, pode prestar serviços de elaboração de planos de marketing e elaboração de planos de negócio, indispensáveis a qualquer negócio que esteja numa fase embrionária ou mesmo que já se encontre instalado no mercado.

O StratArch é um novo serviço, na área da arquitetura e urbanismo, oferecido pela empresa, que engloba a resolução de questões burocráticas, elaboração de estudos, desenhos, com a utilização da ferramenta BIM, que mais realisticamente permite orçamentar as quantidades de materiais a utilizar, e consequentemente ter uma previsão mais realística do custo de determinada obra.

5.3 Objetivos do Estágio

O estágio curricular foi iniciado no dia 1 de fevereiro de 2016 e teve uma duração de 18 semanas (720 horas). Para além da aplicação prática do apreendido em contexto académico, e do desejado desenvolvimento das competências profissionais e do crescimento pessoal, o estágio deve resultar em aprendizagens proveitosas para a Stratbond Consulting, enquanto entidade recetiva a novas dinâmicas de trabalho.

Ao longo de todo o período de estágio, pretendeu-se que o estagiário fosse integrado gradualmente nas atividades da empresa e nas suas dinâmicas de trabalho, supervisionado pelo gerente, o Dr. Mário Brandão.

As tarefas específicas previstas para realização durante o estágio foram as seguintes:

- Apoio ao trabalho administrativo e de contabilidade da empresa;
- Integração na equipa de consultoria;
- Apoio à atividade de consultoria e planeamento estratégico através da preparação de documentos, relatórios, elaboração de atas e apresentações;
- Acompanhamento e enquadramento de oportunidades do Portugal 2020 nas atividades da empresa;
- Elaboração de candidaturas e acompanhamento do processo de decisão;
- Acompanhamento do projetos aprovados e realização de pedidos de reembolso;

5.4 Tarefas Desenvolvidas

O estágio curricular consistiu em 4 fases distintas: a primeira fase marca o início do estágio e a adaptação à metodologia de trabalho da empresa; a segunda fase, passou pela integração nas atividades gerais da empresa nomeadamente o acompanhamento do Portugal 2020, acompanhamento de projetos e apoio à equipa comercial; a terceira fase incluiu a participação na equipa de consultoria empresarial a clientes da Stratbond Consulting; e a última fase foi a conclusão do estágio.

Na fase inicial do estágio conheci a equipa da Stratbond, inteirei-me sobre os diferentes serviços oferecidos pela empresa, estudei o quadro comunitário de apoio em vigor e observei os projetos em andamento, ganhando a perceção do que estava a ser feito e qual seria o trabalho para os próximos meses.

Concluída a primeira fase, a integração nas atividades gerais da empresa ocorreu de modo progressivo. Neste período a minha principal tarefa foi de apoio à equipa comercial da empresa, sendo responsável pelo acompanhamento do Portugal 2020 e pela elaboração de resumos dos apoios com potencial interesse para os clientes que foram surgindo, para além de atualizações aos resumos já existentes na empresa.

Para além disto, foi minha responsabilidade realizar o enquadramento no Portugal 2020, dos projetos e ideias de negócio que os clientes da Stratbond apresentavam, verificando qual a tipologia de projetos em que mais se adequavam, enumerando os requisitos que deveriam cumprir, quais as despesas elegíveis, as taxas e condições do apoio. Na sequência deste trabalho, prestei ainda apoio à elaboração de uma candidatura ao Vale Internacionalização.

Englobado no apoio prestado à equipa comercial, fiquei responsável pela elaboração de base de contactos das instituições particulares de solidariedade social, gabinetes de arquitetura e empresas de construção civil dos distritos de Aveiro e Coimbra para posterior contacto por parte da equipa comercial no âmbito do StratArch, um novo serviço que a empresa lançou no mercado.

Na terceira fase do estágio fui incluído na equipa de consultoria aos clientes da Stratbond Consulting. Nesta fase, apesar de continuar responsável pelo acompanhamento do Portugal 2020 e responder às solicitações da equipa comercial, as principais tarefas por mim desempenhadas foram de elaboração dos relatórios finais e intercalares dos projetos em cursos, com base nas informações recolhidas pelos consultores que se deslocavam à empresa e nas conclusões das reuniões com clientes, a partir dos quais trabalhávamos as soluções definidas, propondo alterações ou sugerindo novas ideias para o modelo de negócio futuro dos clientes.

Todos projetos (5 em desenvolvimento no momento em que ingressei na equipa), estão associados ao StratProcess, serviço de consultoria contratado por empresas, financiados com fundos próprios destas e apoio financeiros do Vale Inovação.

As empresas que contrataram estes serviços são todas do setor industrial, sendo de diferentes setores, englobando o da transformação de papel, fabricação de vestuário, produtos siderúrgicos e de fornos.

Na conclusão do estágio, todas os projetos encontravam-se já na fase final (Strat-on-Field), sendo que em dois projetos os relatórios finais já estavam elaborados, e apenas faltava a entrega e apresentação aos clientes.

Para além destas tarefas, realizávamos reuniões regulares da StratTeam, em que partilhávamos informações sobre o ponto de situação dos projetos, o trabalho desenvolvido pela equipa comercial, e discutíamos ideias para melhorar os nossos serviços.

5.5 Análise crítica à entidade de acolhimento e ao estágio

Para além de consistir na mais longa experiência profissional que tive até ao momento, o estágio curricular que realizei na Stratbond Consulting foi uma notável oportunidade de contactar com a realidade e os desafios enfrentados pelas empresas, e onde tive a ocasião de aplicar os conhecimentos adquiridos durante o percurso académico, principalmente os estudados nas unidades curriculares de Estratégia Empresarial e Análise Estratégica.

O estágio curricular permitiu-me conhecer nesta pequena organização excelentes pessoas e profissionais, que me integraram de forma atenciosa e preocupada, procurando esclarecer todas as dúvidas que me surgiram sobre os serviços e atividades da empresa, e dando-me a conhecer todo o trabalho que estava a ser executado.

O trabalho e a relação em equipa, a gestão de tempo, a capacidade de resolução de problemas e o pensamento crítico são competências que penso terem sido reforçadas com o estágio.

Para além destas, compreendi os incentivos e políticas públicas que estão ao dispor das empresas para reforçarem a sua competitividade, investirem na

internacionalização, reforçarem das qualificações dos seus recursos humanos e também os incentivos existentes para o desenvolvimento de projetos inovadores.

Juntando-se à aprendizagem com o Portugal 2020, a integração na equipa de consultoria da Stratbond, proporcionou-me um contacto próximo com os clientes, ao ver os seus problemas e aperceber-me do impacto positivo que a consultoria de gestão tem nas atividades e no futuro das empresas clientes.

A participação na fase de formulação de estratégias e na fase de apoio à implementação de estratégias, possibilitou o meu envolvimento na elaboração das propostas de desenvolvimento estratégico, posteriormente apresentadas aos clientes. As discussões para a definição das estratégias e ações a implementar que mais se adequavam às empresas que recorriam aos serviços da Stratbond era um processo em que toda a equipa de consultoria participava e com o qual muito aprendi.

No tempo em que estive ao serviço da empresa, toda a equipa sempre foi estimulada a ter um pensamento crítico sobre a organização, discutindo internamente as fragilidades que encontrávamos na organização e nos serviços prestados, e propor soluções de melhoria.

As mudanças políticas em Portugal nos primeiros meses do ano, e a demora na aprovação do Orçamento de Estado para 2016, fez parar quase por completo o Portugal 2020. Esta interrupção teve impacto no número de clientes novos que chegaram à empresa, pois a maioria dos clientes usa apoios europeus para contratar os serviços.

O preço dos serviços oferecidos, que a maioria das empresas contactadas pela equipa comercial não considera acessível, é um dos pontos que desfavorece a Stratbond. O ajustamento dos preços pode passar pela reformulação dos serviços da empresa, com a inclusão de novos, com uma menor duração e a preço mais reduzido. Esta mudança pode ser importante para a angariação de novos clientes.

Outra das críticas que aponto é o número reduzido de vezes que os juniores consultores visitam os clientes. O relevo que estas têm para a perceção da realidade, dos

problemas e das restrições físicas das empresas clientes deve merecer mais presenças dos juniores consultores nas deslocações de trabalho.

Os elementos da equipa de consultoria devem tentar cumprir os prazos estabelecidos para a conclusão e aprovação dos relatórios para os clientes internamente. Podendo não afetar diretamente o calendário estabelecido com estes últimos, os atrasos podem obrigar a esforços suplementares para concluir os trabalhos que ficam atrasados nos prazos internos da empresa, o que seria evitável se as datas iniciais fossem cumpridas.

Concluo, portanto, que o estágio curricular foi útil para desenvolver não só competências profissionais, mas também competências interpessoais, estando certo da utilidade destas para a minha vida profissional.

6. Apoios Públicos à Internacionalização

A Resolução do Conselho de Ministros Nº 115/2009, de 15 de dezembro vem *“assumir a internacionalização da economia portuguesa com estratégia fundamental para uma recuperação económica sustentada, capaz de estimular o crescimento económico no médio prazo, de promover a renovação da base produtiva e de reduzir o défice externo”*.

A internacionalização da economia portuguesa foi apontada pelo Governo à data, como uma estratégia para responder à crise económica que no ano anterior tinha atingido a maioria das economias mundiais. O governo pretendia assim aumentar o valor das exportações nacionais, que em 2007 representavam 33% do PIB, para percentagens que mais próximas de outros países congéneres europeus, com mercados semelhantes, e em que a andava perto dos 50% (Resolução do Conselho de Ministros Nº115/2009, de 15 de dezembro).

O agudizar da crise económico-financeira nos anos seguintes, que resultou na diminuição do consumo e investimento público e na redução do crédito concedido às empresas (Banco de Portugal, 2016), fez com que a internacionalização se tornasse ainda mais prioritária para as empresas e para os governos nacionais.

Os apoios públicos disponibilizados têm um papel fundamental para as empresas se capacitarem para o seu processo de internacionalização. As entidades públicas responsáveis por estes apoios tem prestado um serviço importante para o sucesso da expansão de algumas empresas.

A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) e o IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação (IAPMEI) tem sido os rostos mais visíveis na promoção e a ajuda à internacionalização das empresas portuguesas, através da disponibilização de informação sobre mercados externos, apoios públicos à internacionalização, definição das abordagens nos mercados externos, procura de potenciais clientes e parceiros, promoção internacional das empresas, entre outros apoios.

Contudo, o principal apoio financeiro à internacionalização tem sido proveniente dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), através dos diferentes Quadros

Comunitários de Apoio (QCA), que desde a entrada de Portugal na UE tem ajudado à convergência de Portugal com os restantes países europeus.

Segundo um relatório da Comissão Europeia (2010), 55% das PME que estão a usufruir de apoios públicos à internacionalização admitiram que o seu processo de internacionalização sofreria alterações se estes não existissem. Desta percentagem, 11% das PME admitiram mesmo, que sem os apoios não se internacionalizariam. Este estudo vem ainda recomendar aos estados membros que consciencializem as empresas dos benefícios da internacionalização e facilitem mais e melhor o acesso a apoios públicos, com especial enfoque nas PME.

Em seguida será realizada uma análise mais pormenorizada aos apoios e iniciativas públicas à disposição das PME portuguesas.

6.1 COMPETE 2020

O Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020) é um dos programas operacionais do PORTUGAL 2020. Tem por objetivos principais a melhoria da competitividade e a internacionalização da economia portuguesa, em especial das regiões menos desenvolvidas.

Este programa deseja contribuir para a criação de uma economia mais competitiva, baseada no conhecimento e inovação, estimulando as empresas a acrescentar mais valor aos seus produtos e orientá-las para a exportação.

Dentro deste programa, e no âmbito do sistema de incentivos às empresas, na tipologia de investimento Qualificação e Internacionalização das PME, existem dois apoios vocacionados para a internacionalização que se apresentam a seguir.

6.1.1 Vale Internacionalização

No âmbito do Vale Internacionalização podem ser apoiadas os projetos que visem apoiar as empresas no conhecimento e prospeção dos mercados internacionais, segundo

o que consta na alínea a), do número 3, do artigo 42º do Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização (RECI), adotado pela Portaria nº 57-A/2015, de 27 de fevereiro.

De acordo com o RECI, os apoios a conceder visam projetos de aquisição de serviços de consultoria na área de prospeção de mercado, nomeadamente: estudos de caracterização dos mercados, aquisição de informação e consultoria específica. Os serviços de consultoria terão de ser prestados por uma das entidades acreditadas no âmbito do Vale Internacionalização.

Todas as PME portuguesas com mais de três postos de trabalho podem-se candidatar à obtenção do apoio e dele beneficiar, desde que esta não tenham iniciado o seu processo de internacionalização ou não tenham atividade exportadora nos últimos 12 meses, nem ter candidaturas ao sistema de incentivos para a Internacionalização das PME.

O apoio a conceder é não reembolsável e corresponde a 75% total da despesa elegível, sendo que esta não pode ultrapassar os 20 mil euros. No Apêndice I encontra-se um resumo mais detalhado desta medida, desenvolvido no âmbito do estágio curricular.

6.1.2 Internacionalização das PME

De acordo com o RECI, o apoio à Internacionalização das PME tem por objetivo reforçar as suas capacidades para se internacionalizarem, valorizando os recursos imateriais.

Os projetos a apresentar no âmbito deste apoio devem estar relacionados com pelo menos um dos seguintes pontos:

- Aumento do conhecimento sobre os mercados externos;
- Aumento da presença na web;
- Desenvolvimento e promoção internacional das empresas;
- Prospeção e presença nos mercados internacionais;
- Realização de marketing internacional;

- Introdução de novo método de organização das práticas comerciais;
- Obtenção de certificações específicas para alguns mercados externos.

A formação e contratação de recursos humanos altamente qualificados pode estar incluída nos projetos.

A generalidade das PME portuguesas pode concorrer, desde que cumpram determinados requisitos dos quais se destacam: apresentação de uma situação económico-financeira equilibrada e não ter projetos individuais a decorrer na tipologia Qualificação e Internacionalização das PME. As empresas podem ter já atividade internacional ou ainda não a ter iniciado.

Os apoios a conceder são não reembolsáveis e podem chegar aos 500 mil euros em cada projeto. As despesas elegíveis são comparticipadas normalmente a 45%, podendo ser majorada em algumas situações.

Dentro desta tipologia, as PME também podem participar em projetos conjuntos, promovidos por entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos, e que envolvem mais empresas com vista a efetuar ações de promoção e marketing internacional ou que permitam o conhecimento e acesso a novos mercados. No Apêndice II encontra-se um resumo mais detalhado sobre a medida, desenvolvido no âmbito do estágio curricular.

6.2 Lojas da Exportação

De acordo com o estabelecido no âmbito da Resolução do Conselho de Ministro nº 115/2009 de 15 de dezembro, as Lojas da Exportação têm por objetivo a prestação de apoio técnico às empresas exportadoras ou potencialmente exportadoras. As 13 Lojas da Exportação (AICEP, 2016), espalhadas por todo o país para maior contacto com as empresas, encontram-se incluídas na rede de agências do IAPMEI, sendo uma iniciativa conjunta desta entidade com a AICEP.

As Lojas da Exportação disponibilizam informação sobre os apoios públicos à internacionalização existentes, os mercados, feiras internacionais e missões empresariais

previstas, ajuda na construção de contactos entre as empresas e potenciais parceiros nos mercados internacionais e presta apoio na formulação de estratégias de abordagem a estes (IAPMEI, 2013).

6.3 Enterprise Europe Network

A *Enterprise Europe Network* (EEN) é a maior rede mundial de apoio às PME que desejam crescer, inovar e competir internacionalmente, lançada em 2008 pela Comissão Europeia. A rede coloca ao dispor das PME 3.000 especialistas, em 600 organizações, espalhadas por mais de 60 países (EEN, 2016).

A EEN oferece às PME possibilidade de criar parcerias com outras empresas de âmbito internacional, organizando reuniões de negócios. Esta rede coloca à disposição das empresas que a ela contactam especialistas que lhe irão dar conselhos sobre leis e normas comunitários, conselhos práticos sobre internacionalização e conselhos sobre propriedade intelectual. A EEN apoia o desenvolvimento das capacidades de investigação e inovação das PME, através de ajuda no acesso a programas de financiamento europeu, a encontrar as melhores inovações para cada empresa e a encontrar financiamento para a implementar.

6.4 Linhas de Crédito

As linhas de crédito são financiamentos disponibilizados às empresas por parte de entidades bancárias, em condições mais vantajosas do que as de mercado, fruto das garantias prestadas pelas Sociedades de Garantia Mútua (IAPMEI, 2015).

Estas linhas têm como o objetivo facilitar o crédito às empresas, especialmente PME, para a realização de investimentos na sua modernização, aumento da capacidade produtiva, expansão internacional das atividades, entre outras motivações extraordinárias.

6.5 Seguros de Crédito

Os seguros de crédito são um instrumento de cobertura do risco associado ao não pagamento das vendas efetuadas nos mercados créditos a crédito de bens ou serviços (AICEP, 2016b).

Assim se determinado cliente de uma empresa exportadora portuguesa não pagar os produtos/serviços vendidos, esta será ressarcida de uma parte, se tiver contratado um seguro de crédito à exportação.

Estes seguros podem contar com garantia de Estado, que cobre para além dos riscos associados às empresas, riscos extraordinários associados a decisões políticas e outras causas catastróficas nos países de destino das exportações.

Existe também a possibilidade contratar um seguro que cubra o Investimento Direto no Estrangeiro, com a garantia do Estado Português, que assegura uma indemnização pela ocorrência de factos de natureza política no país destino do investimento.

7. Conclusão

A internacionalização das suas atividades é uma questão que se coloca à generalidade das empresas portuguesas, num momento em que se verifica um esbatimento das “fronteiras” entre nações, que conduziu à crescente integração das economias mundiais.

Com o facilitar das transações internacionais nas últimas décadas, a expansão internacional é uma oportunidade para as empresas contornarem algumas limitações e problemas que enfrentam nos seus mercados domésticos, e as impossibilitam de crescer ou de conseguir os recursos para desenvolver as suas atividades.

O planeamento do processo de internacionalização revela-se de extrema importância para as empresas, principalmente nas PME, onde o impacto deste processo é maior do que nas grandes empresas. A identificação clara dos recursos e das competências que fornecem as vantagens competitivas centrais para competir no mercado internacional é a primeira fase do processo.

A seleção dos mercados para onde as empresas devem realizar a expansão das suas atividades, é uma etapa importante em todo o processo, que deve ter em conta o maior número possível de dados sobre os mercados externos alvo, recolhidos por entidades externas ou diretamente pela empresa, e que irão ajudar à decisão.

O modo de entrada nos mercados externos é outra decisão importante a tomar. A internacionalização pode acontecer por diferentes formas, em que o nível de comprometimento, recursos despendidos e de riscos a assumir são distintos, pelo que as empresas devem optar pelo modo que tire maior proveito das competências e recursos da empresa e das características do mercado.

Contudo, o processo de internacionalização pode enfrentar barreiras, que colocam em perigo o êxito deste. A preparação adequada para enfrentar os obstáculos é uma ajuda importante para evitar complicações, e não exigir o dispêndio de mais recursos.

O impacto da internacionalização das PME portuguesas não se restringe só ao crescimento e desenvolvimento das empresas individualmente, pois as PME constituem a

quase totalidade do tecido empresarial. Para além da criação de emprego nestas empresas e da melhoria dos seus resultados, ajudou à correção de desvios estruturais da economia portuguesa.

A forte subida das exportações nacionais de bens, alicerçada no setor exportador, constituído na maioria por PME, foi positiva para economia portuguesa nos últimos anos, período em que enfrentou uma forte recessão, efeito esse que esta subida atenuou.

Para estas alterações contribuíram em parte os apoios à expansão externa de todo o tecido empresarial português, mas com enfoque nas PME. Ao ser assumida como uma estratégia nacional, os apoios e incentivos públicos à internacionalização foram reforçados, seja através do reforço de apoios financeiros disponíveis ou da criação de medidas por parte de instituições públicas portuguesas, que visam ajudar o processo através da prestação de informações sobre mercados e apoios disponíveis, a facilitação de contactos entidades públicas ou eventuais empresas parceiras para os países de destino ou ainda a redução de custos com crédito ou seguros à atividade internacional.

O estágio curricular realizado na Stratbond Consulting foi uma escolha acertada, pois proporcionou contacto com o tecido empresarial português, e a sua realidade, para além do crescimento e da aprendizagem a nível pessoal como profissional. As atividades desenvolvidas na realização do estágio revelaram-se bastante úteis para conhecer e entender o impacto que os apoios e incentivos públicos podem ter nas PME portuguesas, como fator impulsionador da mudança e do crescimento.

O foco deste estudo foi o de perceber o processo de internacionalização das PME portuguesas, e os efeitos que este teve nos últimos anos sobre alguns aspetos da economia portuguesa, dando a conhecer alguns exemplos de apoios e incentivos públicos que as PME nacionais tem à sua disposição para internacionalizar. Contudo, será interessante em estudos futuros analisar o impacto que os apoios e incentivos públicos concedidos para a internacionalização tiveram nessas empresas, comparando-as com outras que não receberam qualquer ajuda para concretizar os seus processos de internacionalização.

8. Lista de Referências Bibliográficas

- Abrantes, A.A. da C., 1999. A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Millenium*, 15.
- AICEP, 2016a. *Lojas da Exportação*. Acesso em 15 de Julho de 2016, disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/geral/Paginas/LojasExportacao.aspx>
- AICEP, 2016b. *Seguro de crédito*. Acesso em 16 de julho de 2016, disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiaPraticoApoiosFinanceirosInternacionalizacao/Paginas/SegurosdeCredito.aspx>
- Andersen, O. & Buvik, A., 2002. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), pp.347–363.
- Banco de Portugal, 2016. *Projeções para a economia portuguesa: 2016-2018*, Boletim Económico de Junho, pp.7-24. Lisboa: Banco de Portugal.
- Barringer, B.R. & Greening, D.W., 1998. Small business growth through geographic expansion: a comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 13(97), pp.467–492.
- Bilkey, W.J. & Tesar, G., 1977. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp.93–98.
- Borini, F.M. et al., 2006. O Prisma Da Internacionalização: Um Estudo De Caso. *Revista de Administração FACES*, 5(3), pp.42–55.
- Cavusgil, T.S., 1994. A quiet revolution in Australian exporters. *Marketing News*, 28, pp.18–21.
- Central de Balanços do Banco de Portugal, 2015. *Análise das Empresas do Setor Exportador em Portugal*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Chen, H.L. & Huang, Y.H., 2004. The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises. *Small Business Economics*, 22(5), pp.365–377.

- Daly, H.E., 1999. Globalization versus internationalization- some implications. *Ecological Economics*, 31(1), pp.31–37.
- Daszkiewicz, N. & Wach, K., 2012. *Internationalization of SMEs - Context, Models and Implementation* 1ª Edição., Gdansk: Gdansk University of Technology.
- Diário da República, 2007. Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, (1.ª série - N.º213), pp.8080–8084.
- Diário da República, 2009. Resolução do Conselho de Ministros n.º 115/2009, de 15 de dezembro, (1ª série - N.º 241), p.8646.
- Diário da República, 2015. Portaria n.º 57-A/2015, de 27 de fevereiro, (1ª série – N.º41), pp. 1246-(2) - 1246(56).
- Dunning, J., 1988. Paradigm The Eclectic Production : a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(June), pp.1–31.
- Dutot, V., Bergeron, F. & Raymond, L., 2014. Information management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective. *International Journal of Information Management*, 34(5), pp.672–681.
- EEN, 2016. *About EEN*. Acesso em 16 de julho de 2016, disponível em: <http://een.ec.europa.eu/about/about>
- Europeia, C., 2010. *Internationalisation of European SMEs*, Bruxelas: Comissão Europeia.
- Freire, A., 1997. *Estratégia - Sucesso em Portugal* 1ª Edição., Lisboa: Verbo.
- Freire, C.M., 2001. *Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Caso de O Boticário*. Tese de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Guerras Martín, L.Á. & Navas López, J.E., 2007. *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría Y Aplicaciones* 4ª Edição., Cizur Menor: Thomson Reuters.
- Hollensen, S., 2011. *Global Marketing: A Decision Oriented Approach* 5ª Edição., Essex: Pearson Education Limited.
- IAPMEI, 2015. *Linha de Crédito PME Crescimento 2015 - Documento de Divulgação*. Acesso

em 16 de Julho de 2016, disponível em:
http://www.iapmei.pt/resources/download/PMECrescimento2015_v2.pdf?PHPSESSID=74c0393fde1c8a2419b1bfd08625c456

IAPMEI, 2013. *Lojas da Exportação*. Acesso em 15 de julho de 2016, disponível em Temas A-Z - Internacionalização e Exportação: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2577>

INE, 2016a. *Empresas em Portugal 2014*, Edição 2016. Lisboa: INE.

INE, 2016b. *Estatísticas do Comércio Internacional - Dezembro 2015*, destaque: informação à comunicação social. INE: Lisboa.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp.23–32.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E., 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp.1411–1431.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F., 1975. The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), pp.305–323.

Leonidou, L.C., 1995. Export barriers : non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), pp.4–25.

Lorga, S.C. e S., 2003. *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias 1ª Edição*., Lisboa: Verbo.

Lu, J.W. & Beamish, P.W., 2006. SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), pp.27–48.

McDougall, P.P., Shane, S. & Oviatt, B.M., 1994. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), pp.469–487.

- Mundim, A.P.F., Rossi, A. & Stocchetti, A., 2000. SMEs in Global Market : Challenges , Opportunities and Threats. *Brazilian Electronic Journal of Economics*.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P., 1994. Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp.45–64.
- Raymond, L. et al., 2014. Internationalization capabilities of SMEs: A comparative study of the manufacturing and industrial service sectors. *Journal of International Entrepreneurship*, 12, pp.230–253.
- Reddy, K.S., 2014. Extant reviews on entry-mode/internationalization, mergers & acquisitions, and diversification: Understanding theories and establishing interdisciplinary research. *Pacific Science Review*, 16(4), pp.250–274.
- Rialp, A. et al., 2005. The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, pp.133–171.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. & Antoncic, B., 2006. SME Internationalization: Research Past, Present, and Future.
- Suen, A. & Kimura, H., 1997. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. *Caderno de pesquisas em administração*, 2(5), pp.53–60.
- Teixeira, S. & Diz, H., 2005. *Estratégias de Internacionalização* 1ª Edição., Lisboa: Publisher Team.
- Trigo, V., Calapez, T. & Santos, M. da C., 2009. SMEs and internationalization: An empirical study of SMEs in Portugal. *Economia e Sociedade*, 14(3), pp.9–24.
- Viana, C. & Hortinha, J., 2009. *Marketing Internacional* 2ª Edição., Lisboa: Edições Sílabo.
- Welch, L. & Luostarinen, R., 1988. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal Of General Management*, 14(2), pp.34–55.

Apêndices

Apêndice I – Vale Internacionalização

Compete 2020 - Vale Internacionalização

Objetivos

Reforço da capacitação empresarial das PME através do apoio à procura de serviços tecnológicos e do conhecimento de mercados e de interface com os agentes económicos relevantes nos mercados externos.

Tipologias de projetos

Projetos de aquisição de serviços de consultoria na área de prospeção de mercado.

Critérios de elegibilidade dos projetos

- Data da candidatura anterior à data de início da contratação do serviço;
- Demonstrar que se encontram asseguradas as fontes de financiamento;
- Duração máxima de 12 meses;
- Não corresponder a projeto em curso na entidade acreditada;
- Identificar de forma clara, objetiva e prática, o problema a solucionar e demonstrar que os serviços a adquirir vão contribuir para a sua solução efetiva;
- Demonstrar a natureza incremental e não recorrente da atividade contratada;
- Corresponder a uma aquisição de serviços a entidade registada enquanto entidades acreditadas e que foi efetuada a consulta a pelo menos duas entidades acreditadas no domínio de intervenção selecionado.

Beneficiários

PME de qualquer natureza e sob qualquer forma jurídica.

Critérios de elegibilidade dos beneficiários

- Possuir situação líquida positiva;
- Não ter projetos aprovados na mesma tipologia;
- Não ter iniciado o processo de internacionalização ou não ter tido atividade exportadora nos últimos 12 meses.

Forma, montante, limite e taxa de financiamento do incentivo

- Não reembolsável;
- Limite máximo de 15.000€ por projeto;
- Aplicação de uma taxa de 75% às despesas elegíveis.

Despesas elegíveis

- Serviços de consultoria na área de prospeção de mercado.

Apêndice II – Internacionalização das PME

Compete 2020 – Internacionalização das PME

Objetivos

- Reforçar a capacitação empresarial das PME através do desenvolvimento dos seus processos de qualificação para a internacionalização;
- Valorizar os fatores imateriais da competitividade, permitindo potenciar o aumento da sua base e capacidade exportadora.

Tipologia de projetos

Projetos de promoção da internacionalização que visem:

- Conhecimento de mercados externos;
- Presença na web, incluindo designadamente o lançamento de catálogos virtuais de bens e serviços;
- Desenvolvimento e promoção internacional de marcas;
- Prospeção e presença em mercados internacionais;
- Marketing internacional;
- Introdução de novo método de organização nas práticas comerciais ou nas relações externas;
- Certificações específicas para os mercados externos;
- Podem ter associada uma componente específica de formação e contratação de recursos humanos altamente qualificados nas empresas, que permitam uma melhor eficácia dos processos de inovação das empresas, integradas no projeto em causa.

Crítérios de elegibilidade dos projetos

- Data de candidatura anterior à data de início dos trabalhos;

- No caso da candidatura individual, a mesma tem de ser sustentada por uma análise estratégica da empresa que identifique as áreas de competitividade críticas para o negócio em que se insere;
- Demonstrar que se encontram asseguradas as fontes de financiamento;
- Demonstrar o efeito incentivo;
- Duração máxima de 24 meses, exceto em casos devidamente justificados;
- Demonstrar, quando integrar ações de formação profissional que o projeto formativo se revela coerente e consoante com os objetivos do projeto;
- Iniciar a execução do projeto no prazo máximo de 6 meses após a comunicação de decisão de financiamento;
- Não incluir as mesmas ações em projetos conjuntos e em projetos individuais;
- No caso do projeto se inserir numa nova atividade económica o beneficiário tem de demonstrar, a existência de volume de negócios associado a essa atividade.

Modalidades de candidatura

- Projeto individual por uma PME de qualquer natureza e sob qualquer forma jurídica;
- Projeto conjunto, composto por entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos e outras entidades não empresariais do sistema de I&I.

Critérios de elegibilidade dos beneficiários

- Dispor de contabilidade organizada;
- Não ser uma empresa em dificuldade;
- Declarar que não se trata de uma empresa sujeita a uma injunção de recuperação;
- Apresentar situação económico-financeira equilibrada;
- Ter concluído os projetos anteriormente aprovados ao abrigo da mesma tipologia de projetos, exceto na modalidade de candidatura a projetos conjuntos;

Forma, montante e limites do incentivo

- Não reembolsável;
- Limite máximo de 500.000€ nos projetos individuais;
- Limite máximo de 180.000€ por empresa beneficiária, nos projetos conjuntos.

Taxa de Financiamento

- Aplicação às despesas elegíveis de uma taxa máxima de 45%, com exceção:
 - Modalidade de candidaturas a projetos conjuntos, em que a taxa máxima de incentivo é 50%;
 - Despesas elegíveis do promotor, nas candidaturas conjuntas, em que a taxa máxima é 85%;
 - Custos elegíveis de formação profissional, em que a taxa base é 50%, podendo ser majorada, não ultrapassando os 70%;
 - Majorações à taxa base de formação:
 - ✓ 10 pp- trabalhadores com deficiência ou desfavorecidos;
 - ✓ 10 pp- concedido a médias empresas;
 - ✓ 20pp- concedido a micro e pequenas empresas.
- Custos elegíveis com contratação de recursos humanos altamente qualificados nas empresas, em que a taxa é de 50%.

Despesas elegíveis

- Aquisições para aplicação de novos métodos organizacionais;
 - Equipamentos que forem utilizados no projeto;
 - Software relacionados com desenvolvimento do projeto;
 - Contratação de novos quadros técnicos com nível igual ou superior a licenciatura (máximo de 2);

- Participação em feiras no exterior:
 - Custos com o arrendamento do espaço e construção e funcionamento do stand;
- Serviços de consultoria especializados, prestados por consultores externos nas seguintes áreas:
 - Prospeção e captação de novos clientes;
 - Ações de promoção realizadas em mercados externos;
 - Campanhas de marketing nos mercados externos;
 - Custos com TOC ou ROC até ao limite de 5.000€ por projeto;
 - Assistência técnica, estudos, diagnósticos e auditorias;
 - Custos com a entidade certificadora e com a realização de teste e ensaios em laboratórios acreditados;
 - Custo de conceção e registo associados à criação de novas marcas ou coleções;
 - Custos iniciais associados à domiciliação de aplicações.
- Obtenção, validação e defesa de patentes e outros custos de registo de propriedade industrial;
- Formação de recursos humanos:
 - Custos do pessoal, relativos a formadores;
 - Custos de funcionamento relativos a formadores e formandos diretamente relacionados com o projeto de formação;
 - Custos de serviços de consultoria associados ao projeto de formação.

Anexos

Anexo I - StratProcess

O **StratProcess** encontra-se dividido nas seguintes três fases:

Fase I: StratCheck - Diagnóstico Estratégico

Trabalho presencial a desenvolver com a administração da empresa, ou quem esta nomear.

- **Análise meio envolvente contextual**
 - ✓ O Método PEST
 - ✓ Análise de cenários
 - ✓ Análise de *Stakeholders*
- **Análise meio envolvente transaccional**
 - ✓ Análise dos clientes
 - ✓ Análise dos concorrentes
 - ✓ Outros Agentes
- **Análise da Indústria**
 - ✓ Utilização do modelo das cinco forças de Porter
 - ✓ Análise de grupos estratégicos
 - ✓ Análise dos ciclos de vida
- **Análise da Empresa**
 - ✓ Recursos da Empresa
 - ✓ RBV e RBV dinâmica
 - ✓ Análise dos Recursos Humanos, Financeiros e Organizacionais
 - ✓ Análise da Cadeia de Valor

- ✓ Análise Funcional e das Competências Centrais
- ✓ Análise SWOT e Nova SWOT

Fase II: StratCreation - Formulação de Estratégias

Tendo em conta o conhecimento da realidade das empresas, propomos uma pesquisa detalhada de todos os programas, incentivos e apoios locais e/ou comunitários que melhor se enquadrem na estratégia de desenvolvimento das mesmas.

- **Vantagem Competitiva**
 - ✓ Identificação das bases das vantagens competitivas
 - ✓ Vantagem Competitiva e Cadeia de Valor
 - ✓ Sustentabilidade da Vantagem Competitiva
- **Modelo de Negócio**
 - ✓ Identificação e avaliação/criação de Modelo de Negócio
- **Direção Estratégica**
 - ✓ Estratégias de Produtos-Mercados
 - ✓ Avaliação das opções estratégicas
 - ✓ Gestão da carteira de negócios
- **Planeamento Estratégico**
 - ✓ Processo de Planeamento Estratégico
 - ✓ Plano Estratégico a Médio e Longo Prazo
 - ✓ Monitorização e Controle

Fase III: Strat-on-Field - Apoio na Implementação das Estratégias

Avaliação e implementação das estratégias mais adequadas às empresas, utilizando modelos adequados, nomeadamente:

- Balanced-Scorecard;
- Mapas estratégicos.

Cronograma:

