

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**Mestrado em Ciências Empresariais**

*“A Importância das Agências de Internacionalização para as PME:  
O Caso da AIP-CCI”*

Mariana Wilson Ribeiro

Orientação: Professor Doutor Paulo Alexandre Lopes Henriques - ISEG

Março/2012

Documento Final

## **Resumo**

As agências de internacionalização desempenham cada vez mais um papel muito importante no percurso das pequenas e médias empresas. Estas agências contribuem para a vantagem competitiva das pequenas e médias empresas formando-as e preparando-as para a sua entrada em mercados internacionais. Este trabalho pretende demonstrar a importância das agências de internacionalização através do exemplo prático de uma agência, a Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria, das conclusões de autores especializados na temática da internacionalização de empresas e de estudos que caracterizam o perfil exportador das pequenas e médias empresas em Portugal. Após a análise do caso de estudo, artigos e dados estatísticos apresentados, este trabalho permite perceber de que forma as agências de internacionalização podem ter um contributo importante junto de pequenas e médias empresas que determinem internacionalizarem-se através destas agências, bem como as mais valias inerentes à tomada deste passo por parte de uma empresa.

**Palavras-Chave:** Agências de Internacionalização, Internacionalização, Pequenas e Médias Empresas.

## **Abstract**

The internationalization support agencies play an increasingly important role in the path of small and medium enterprises. These agencies contribute to the competitive advantage of small and medium enterprises teaching and preparing them to entry into new international markets. This paper discusses the importance of internationalization support agencies through the practical example of an agency, the Portuguese Industrial Association - Chamber of Commerce and Industry. Through bibliographies by authors specialized in the issue of the internationalization of firms and statistics that characterize the profile of exporting small and medium enterprises in Portugal. After analyzing the case study, articles and statistical data presented, this work allows us to see how the internationalization support agencies may have an important contribution throughout the small and medium enterprises that determined to internationalize themselves through these, as well as the gains inherent by taking this step.

**Key-words:** Internationalization support agencies, Internationalization, SMEs.

## Introdução

O fenómeno da globalização teve como consequência um crescimento no comércio internacional de produtos manufacturados superior a cem vezes entre 1955 e 2007 (BBC News, 2007). A internacionalização das pequenas e médias empresas pode reflectir-se numa oportunidade para se tornarem mais eficientes e assim eventualmente ganharem vantagem competitiva, na medida em que as empresas podem vir a superar faltas de recursos, obter um leque mais alargado de clientes, aumentar a produtividade e diminuir os seus custos, ou seja, tornar as próprias empresas mais flexíveis e eficientes (Onkelinx e Sleuwaegen, 2008). Em Portugal a internacionalização das empresas mais do que uma necessidade torna-se numa obrigação na medida em que o mercado português é demasiado pequeno, para sustentar o crescimento da economia no consumo interno (Jesus, 2009).

Este artigo pretende demonstrar a importância das agências de internacionalização para as PME através da revisão de artigos; da análise de dados estatísticos e do caso prático sobre o *modo operandi* do departamento de relações internacionais da Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria.

As PME contribuem com a maior percentagem para o tecido empresarial português representando em 2009 cerca de 99,7% do total de sociedades do sector não financeiro e cerca de 59% do volume de negócios gerados naquele ano (INE, 2009). A este contributo são inerentes factores tão importantes como a criação de emprego, rendimento e prosperidade (Lange, Ottens e Taylor, 2000). Porém as exportações são uma realidade que incide apenas em 10% do total das PME, apesar destas terem contribuído em 40% para o volume de negócios total (INE, 2009). Desta forma é possível confirmar o forte peso das PME exportadoras. Existem na comunidade europeia mais de cento e dezoito iniciativas relevantes com o objectivo de fomentar a internacionalização das PME (ENSR, 2009), a maioria das agências de internacionalização focam-se na entrada em novos mercados providenciando estudos de mercado e organizando feiras comerciais (EU, 2009). Contudo, apesar da manifesta preocupação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) em criar este tipo de agências, ferramentas e projectos (OECD, 2008) apenas 62% das PME europeias têm conhecimento da existência das mesmas e apenas 24% do total das PME usufrui dos seus serviços não financeiros (EU, 2009). Em Portugal, o desconhecimento sobre o modo, a forma e as etapas a cumprir no processo de

internacionalização podem ser a principal razão para que o número de PME exportadoras ainda seja reduzido (Jesus, 2009).

## **Internacionalização**

O comércio internacional define-se pela troca de bens e serviços através de fronteiras ou territórios internacionais (Romão, 1991) e teve um início simultâneo à capacidade dos povos em viajar e atravessar fronteiras por terra e mar. São várias e variáveis as interpretações e definições deste conceito (Masum e Fernandez, 2008). O conceito de internacionalização refere-se às trocas não só económicas mas também políticas e culturais entre diferentes países tornando a sua definição ambígua e dependente do fenómeno a que está circunscrito. A internacionalização de empresas é a uma actividade comercial que se foca em dar resposta às oportunidades e desafios inerentes à globalização (European Commission, 2008). Neste processo, uma empresa primeiramente reconhece as suas competências próprias e identifica oportunidades em mercados estrangeiros (Penrose, 1959), de seguida começa por estabelecer transacções internacionais tomando consciência das influências directas e indirectas futuras que essa transacção trará, aumentando o envolvimento das suas operações a nível internacional (Welch e Luostarinen, 1988), ou adaptando e transportando as suas operações (estratégia, estrutura, matérias...) para um ambiente internacional (Calof e Beamish, 1995).

Antes de dar início ao processo de internacionalização, uma empresa deve definir uma estratégia que considere três factores essenciais: qual o mercado mais atractivo na relação de benefícios, custos e riscos; quando entrar, ou seja, ser a empresa pioneira do seu sector a entrar naquele mercado ou esperar que outra empresa na mesma indústria o faça primeiro, sendo que ambas as formas de entrada acartam vantagens e desvantagens (evitar riscos vs custos mais elevados); a dimensão da empresa/ investimento, que poderá ser maior e com mais envolvimento ou de menor dimensão e com uma menor exposição ao mercado em si. Não havendo uma forma correcta ou errada de elaborar uma estratégia a seguir, torna-se sim fulcral ter em conta o auto-diagnóstico da própria empresa (Hill, 2007). As formas mais comuns de internacionalização de uma empresa são a exportação, o licenciamento, projectos chave na mão, subsidiárias integrais, joint-ventures e alianças estratégicas (Hill, 2007). Os modelos seguidos pelas PME que prevêem o conjunto de acções estratégicas após estas decidirem empreender uma operação internacional (interna ou externa), são de

extrema relevância e devem ter em conta os recursos disponíveis, caso contrário, a falta dos mesmos poderá por em risco a viabilidade de todo o processo de internacionalização (Edelman, Brush e Manolova, 2001).

Os modelos e processos de internacionalização de empresas são, cada vez mais, um motivo de interesse e estudo. Apesar desta motivação crescente poucas foram as tentativas de aprofundar estes conceitos e formular teorias, talvez pela diversidade de ópticas por onde possam ser enquadradas (económica, organizacional, marketing) (Johanson e Vahlne, 1983). O modelo de Uppsala teoriza a forma como uma empresa deve intensificar gradualmente a sua actividade internacional nas várias vertentes: Ganhando primeiro experiência no mercado doméstico antes de partir para um mercado estrangeiro; Procurando mercados culturalmente idênticos ou geograficamente próximos e só depois partir para outros mais distantes; Começar pelas exportações tradicionais e só depois avançar para formas mais intensivas (subsidiárias por exemplo). Este modelo defende também que o nível de conhecimento de mercados estrangeiros por parte de uma empresa e as suas formas de operar são influenciadas pelos compromissos e recursos que esta tem nos mercados estrangeiros e vice-versa (Johanson e Vahlne, 2003).

A teoria de redes (*Network*) vê a internacionalização de empresas como um desenvolvimento natural que parte das relações com outras empresas e pessoas já a operar no estrangeiro (Johansson e Mattson, 1988). As redes de contactos com estas empresas são consideradas fontes fáceis de informação sobre mercados e de conhecimento, que desta forma funcionam como um mecanismo impulsionador para a internacionalização (Mitgwe, 2006). Esta teoria foca-se em desenvolver relações de confiança e compromisso mútuo com empresas na mesma cadeia de valor ou outras entidades já a operar em mercados externos (clientes, fornecedores, indústrias e agências) de forma a ganharem conhecimento e estabelecerem o seu posicionamento de mercado baseado no posicionamento das empresas já estabelecidas (Johanson e Mattson, 1988). De uma forma mais prática podemos dar como exemplo, uma empresa de construção portuguesa a operar em Angola que utiliza matérias primas do seu fornecedor português que por sua vez, passou também a operar em Angola para dar resposta a este cliente. Ou, por exemplo, empresas portuguesas associadas de agências especializadas em internacionalização sediadas noutros mercados. Esta simbiose é coordenada com o objectivo de criar uma vantagem competitiva naquele mercado para todas as partes envolvidas.

O empreendedorismo internacional mais do que um modelo reflecte-se numa postura empresarial que revê os avanços da tecnologia enquanto um factor determinante, para um fácil acesso à informação sobre negócios e mercados internacionais, a qualquer tipo de empresas (Morrow, 1988). Esta postura valoriza o estudo dos comportamentos empreendedores a um nível internacional, focando-se em perceber a forma como as empresas descobrem, analisam e exploram novas oportunidades à medida que criam novos produtos e serviços. O empreendedorismo internacional pode também ser definido por um comportamento pró-activo no que toca ao estudo sobre mercados externos, reconhecimento da importância da inovação, reconhecimento dos riscos e a intenção de criar valor numa organização além fronteiras (McDougall e Oviatt, 2005).

A figura 1 foca-se em demonstrar três modelos e teorias de internacionalização diferentes, organizados num sentido evolutivo onde é possível observar a tendência com que acompanham a inovação tecnológica, o desenvolvimento dos negócios internacionais e a transversalidade com que se podem complementar.

Figura 1: Modelos e Processos de Internacionalização

| <b>MODELOS E PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> |                                    |   |                                       |
|---|------------------------------------|---|---------------------------------------|
|   | <b>MODELO DE UPPSALA</b>           | <b>TEORIA <i>NETWORK</i></b>  | <b>EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL</b> |
| <b>PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>            | INFORMAÇÃO SOBRE MERCADOS EXTERNOS | RELACIONAMENTO COMERCIAL COM AGENTES LOCAIS E INTERNACIONALIZADOS                 | COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR            |
|   | DISTÂNCIA FÍSICA                   | <b>PME</b>  | EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL        |
|   | ENVOLVIMENTO NO MERCADO            | RELACIONAMENTO COMERCIAL COM CLIENTES, FORNECEDORES E CONCORRENTES INTERNACIONAIS | EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL             |

Fonte: Elaborada pela autora

Apesar das diferenças teóricas e cronológicas das teorias esquematizadas na figura 1, todas estas têm como objectivo teorizar as etapas a cumprir durante o processo de internacionalização. Numa primeira etapa as empresas devem-se focar em analisar as condições da sua empresa e do mercado através da análise da estratégia global da empresa a longo prazo (historial internacional da empresa, cultura de internacionalização e resistência dos gestores à internacionalização); da identificação das oportunidades e ameaças internacionais (atractividade da indústria, força concorrencial e factores chave de sucesso da indústria) e diagnóstico internacional dos pontos e fontes e fracos da empresa (adaptabilidade da oferta, implementação e internacionalização), (Nelson, 2000). Numa segunda etapa, as PME devem debruçar-se na elaboração de uma estratégia de internacionalização. Esta estratégia deve ter em conta as grandes directrizes da empresa no plano internacional, escolher os possíveis locais e determinar o nível de envolvimento mais adequado (Lemaire, 1997).

### **Pequenas e Médias Empresas**

Segundo o Decreto-Lei n.º371/2007, de 6 de Novembro, considera-se PME uma micro, pequena ou média empresa que se enquadre nos parâmetros especificados na tabela 1.

Tabela 1: Limites Legais das PME

| <b>DIMENSÃO</b> | <b>Nº EFECTIVOS</b>                             | <b>VOLUME DE NEGÓCIOS OU BALANÇO TOTAL</b>                 |
|-----------------|---|--|
| <b>PME</b>      | < 250   | <= 50 Milhões de Euros (VN) ou <= 43 Milhões de Euros (BT) |
| <b>MICRO</b>    | < 10  | <= 2 Milhões de Euros                                      |
| <b>PEQUENA</b>  | < 50  | <= 10 Milhões de Euros                                     |
| <b>MÉDIA</b>    | As PME que não forem micro ou pequenas empresas |  |

Fonte: IAPMEI

Para além dos limites legais que identificam uma PME, existem características qualitativas que lhes são intrínsecas. Estas empresas são caracterizadas por empresas mais orgânicas e menos burocráticas, com relações profissionais mais informais que as tornam mais flexíveis e menos resistentes à mudança comparativamente com as grandes empresas (Ghobadian e Gallear, 1996). Nesta dimensão, o tipo de organização permite que os trabalhadores tenham relacionamentos mais estreitos com os administradores/ gestores e são facilmente influenciáveis por estes. Há uma maior tendência para correr riscos em situações limite uma vez que o nível de envolvimento e investimento é menor e o relacionamento com os clientes é mais próximo, o que permite uma capacidade de resposta mais rápida e personalizada segundo as necessidades (Hollensen, 2001). Por outro lado, as PME apresentam na maioria das vezes fracos recursos financeiros, algum descuido no seu planeamento estratégico futuro e um défice na formação dos seus recursos humanos (Caldeira, 1998).

Segundo o último estudo do INE datado de 2009, havia em Portugal 348 552 pequenas e médias empresas que representavam em 99,7% a esmagadora maioria do total das sociedades não financeiras e empregavam cerca de 72% dos trabalhadores. Esta percentagem divergia em menos 0,3% comparativamente com o ano de 2008, tendência que se alastrava para os restantes indicadores do estudo devido ao cenário de crise económica em Portugal no ano de 2009 (INE, 2009).

Tabela 2: Principais Indicadores Económicos das PME Não Financeiras, 2009

|                                 | PME     | Pessoal ao serviço | Volume de negócios    | VAB <sub>cf</sub> |
|---------------------------------|---------|--------------------|-----------------------|-------------------|
|                                 | N.º     |                    | 10 <sup>3</sup> Euros |                   |
| Total PME                       | 348 552 | 2 092 271          | 187 493 160           | 46 174 100        |
| Peso no total de sociedades (%) | 99,7    | 72,1               | 59,0                  | 59,8              |
| Tx. var. 08/09 (%)              | -0,3    | -4,0               | -7,1                  | -3,8              |
| Tx. var. 07/08 (%)              | 0,6     | 0,2                | 1,7                   | 1,5               |

Fonte: INE



Como podemos observar na Tabela 2, tomando como base o ano de 2009, confirma-se que foram as PME as principais dinamizadoras da estrutura empresarial nacional ao contribuírem com 59% do volume de negócios total, o que também resulta na maior taxa de empregabilidade (72,1%).

### O Perfil Exportador das PME em Portugal

No panorama das pequenas e médias empresas portuguesas podemos detectar traços quantitativos e qualitativos no que diz respeito às exportações e consequente internacionalização deste segmento de empresas. As PME representam 99% do tecido empresarial português e cerca de 59% do volume de negócios, dentro desta percentagem apenas 10% são empresas exportadoras mas que geram 40% do volume de negócios total e empregam 585 818 pessoas.

Tabela 3: Principais Indicadores das PME Não Financeiras Exportadoras, 2009

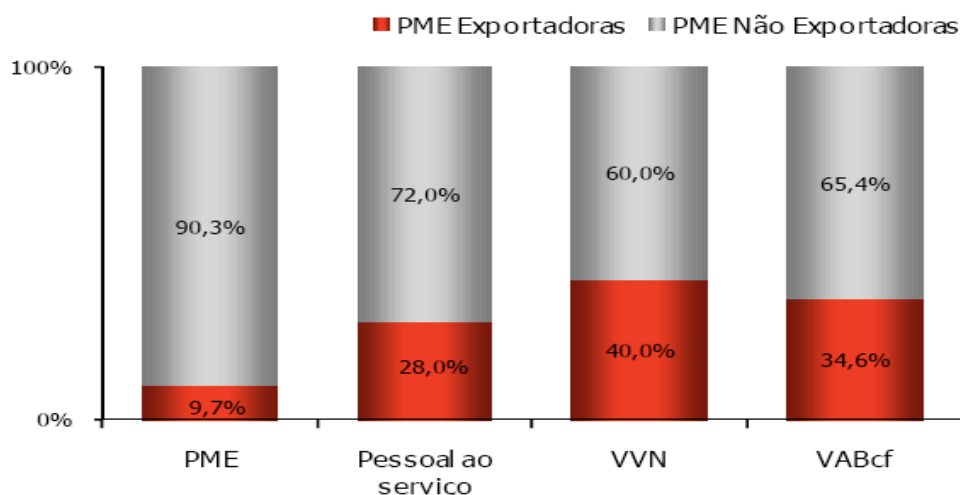
|                                 | PME     | Pessoal ao serviço | Volume de negócios    | VAB <sub>cf</sub> |
|---------------------------------|---------|--------------------|-----------------------|-------------------|
|                                 | N.º     |                    | 10 <sup>3</sup> Euros |                   |
| Total PME                       | 348 552 | 2 092 271          | 187 493 160           | 46 174 100        |
| Peso no total de sociedades (%) | 99,7    | 72,1               | 59,0                  | 59,8              |
| Tx. var. 08/09 (%)              | -0,3    | -4,0               | -7,1                  | -3,8              |
| Tx. var. 07/08 (%)              | 0,6     | 0,2                | 1,7                   | 1,5               |
| PME Exportadoras                | 33 861  | 585 818            | 75 023 240            | 15 954 013        |
| Peso no total de PME (%)        | 9,7     | 28,0               | 40,0                  | 34,6              |
| Tx. var. 08/09 (%)              | -1,9    | -4,1               | -7,9                  | -3,6              |
| Tx. var. 07/08 (%)              | 5,3     | 2,9                | 4,9                   | 4,0               |

Fonte: INE

A Tabela 3, permite-nos ver a importância das PME exportadoras através da sua produtividade e empregabilidade *versus* a produtividade e empregabilidade da globalidade das PME. Apesar das PME exportadoras corresponderem apenas a cerca de 10% do total das PME, assumem resultados desproporcionais a esta percentagem no que toca à sua

produtividade e empregabilidade sendo responsáveis por 40% do volume de negócios total e cerca de 28% da empregabilidade total.

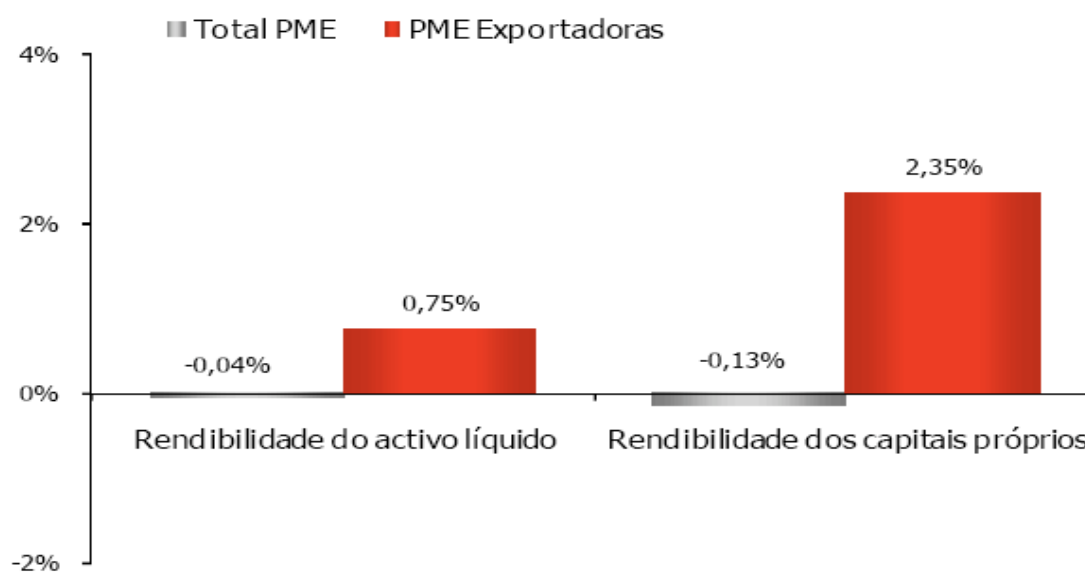
Figura 2: Estrutura das PME em Portugal, 2009



Fonte: INE

A Figura 2 mostra que as PME sem actividades de exportação de bens foram predominantes em 2009 com uma percentagem superior a 90% do total das PME. Ainda assim destaca-se a importância das PME exportadoras na actividade económica em termos de volume de negócios e valor acrescentado bruto.

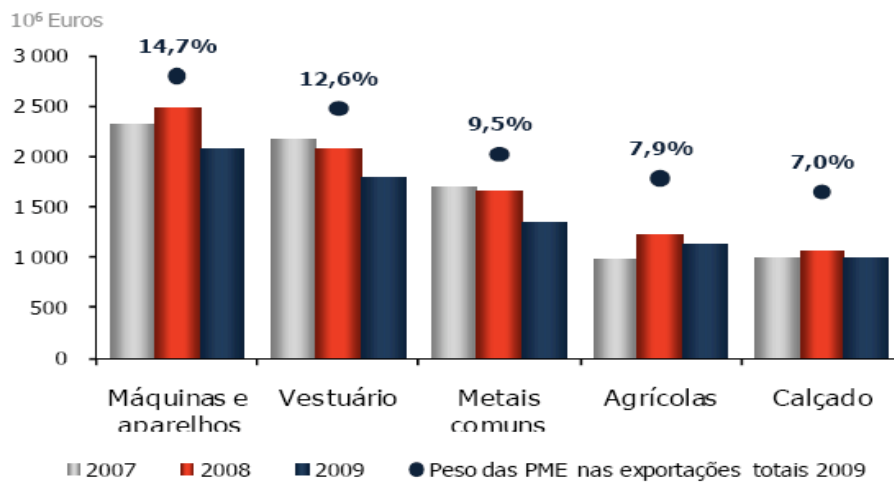
Figura 3: Indicadores de Rendibilidade, 2009



Fonte: INE

Como podemos confirmar na Figura 3, tendo em conta o desempenho dos capitais investidos, a maior rentabilidade dos capitais foi verificada entre as PME exportadoras em relação ao total das PME. Estas últimas apresentaram inclusivamente rentabilidades negativas naquele ano.

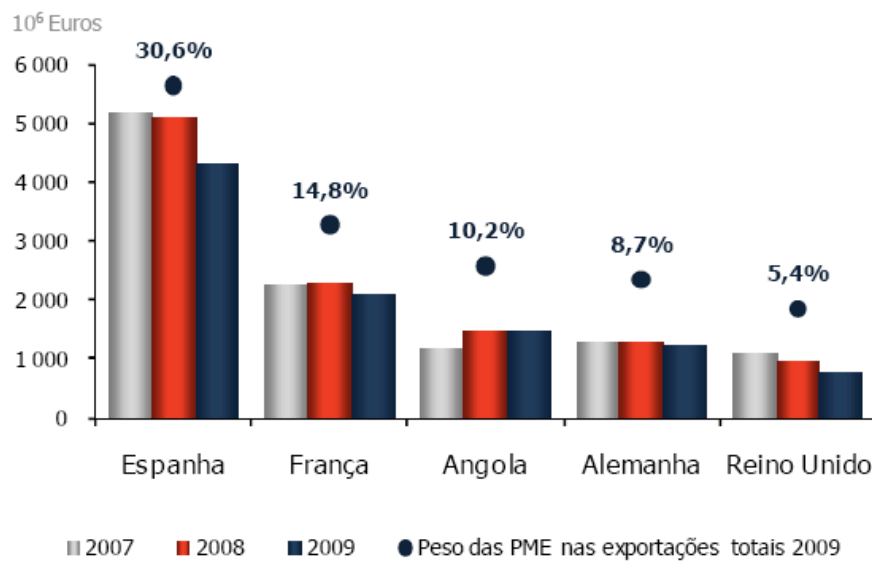
Figura 4: Principais Grupos de Produtos Exportados pelas PME, 2009



Fonte: INE

No que toca aos produtos prevalentes nas exportações das PME (Figura 4), sobressaem as máquinas e aparelhos, o vestuário, os metais comuns, os produtos agrícolas e o calçado.

Figura 5: Principais Destinos das Exportações das PME, 2009



Fonte: INE

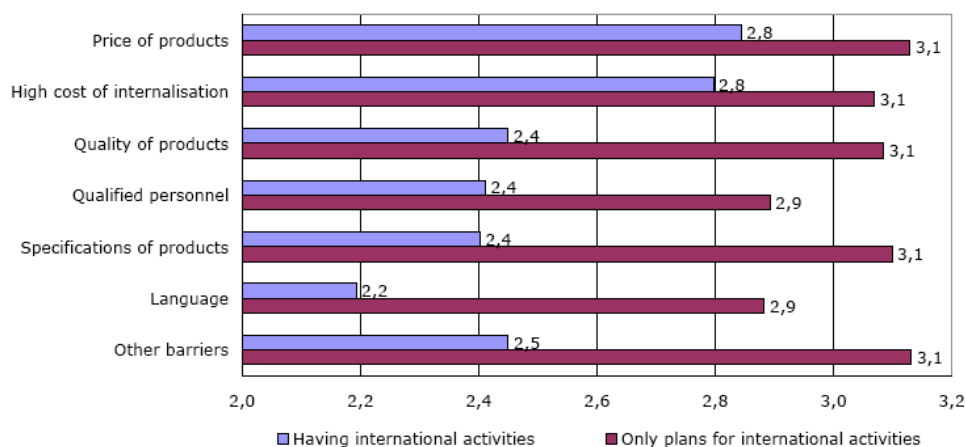
Na figura 5, podemos classificar as exportações das PME portuguesas quanto aos principais países de destino das exportações, que são maioritariamente países europeus (Espanha, França, Alemanha e Reino Unido) e Angola no quadro extra-UE.

De uma forma geral, ao analisarmos as figuras 2, 3, 4 e 5 podemos confirmar as mais valias que a internacionalização de uma empresa pode ter para além de rendibilizar os seus investimentos, pode também obter economias de escala, simples crescimento e expansão do negócio, libertar-se de concorrentes internos e projectar a sua imagem a um nível transnacional (Jesus, 2009).

Estas figuras suscitam-nos também duas questões, quais as circunstâncias que levaram estas empresas a se internacionalizarem e quais os entraves que levam a grande maioria das PME a não se internacionalizarem. A explicação para estes factos pode ter a ver com a integração do mercado interno português no mercado europeu e regional (Espanha) que pode constituir uma forma de aprendizagem e plataforma para mercados adjacentes. O aumento do custo da mão-de-obra e outros recursos portugueses que levou à deslocalização para países mais competitivos em termos de custos. As posições adquiridas enquanto fornecedores de grandes empresas multinacionais que as “arrastaram” consigo no seu processo de globalização (Simões, 1999).

Como principais entraves à internacionalização das pequenas e médias empresas portuguesas as razões mais apontadas são a falta de financiamento e liquidez, a excessiva dependência do mercado tradicional e capacidade de produção limitada, a falta de reflexão estratégica e o pouco conhecimento de medidas de apoio à internacionalização (Simões, 1999). Num estudo da União Europeia sobre os apoios à internacionalização das PME europeias, estas barreiras foram divididas por barreiras internas e externas e foram apresentados nas figuras 6 e 7 abaixo.

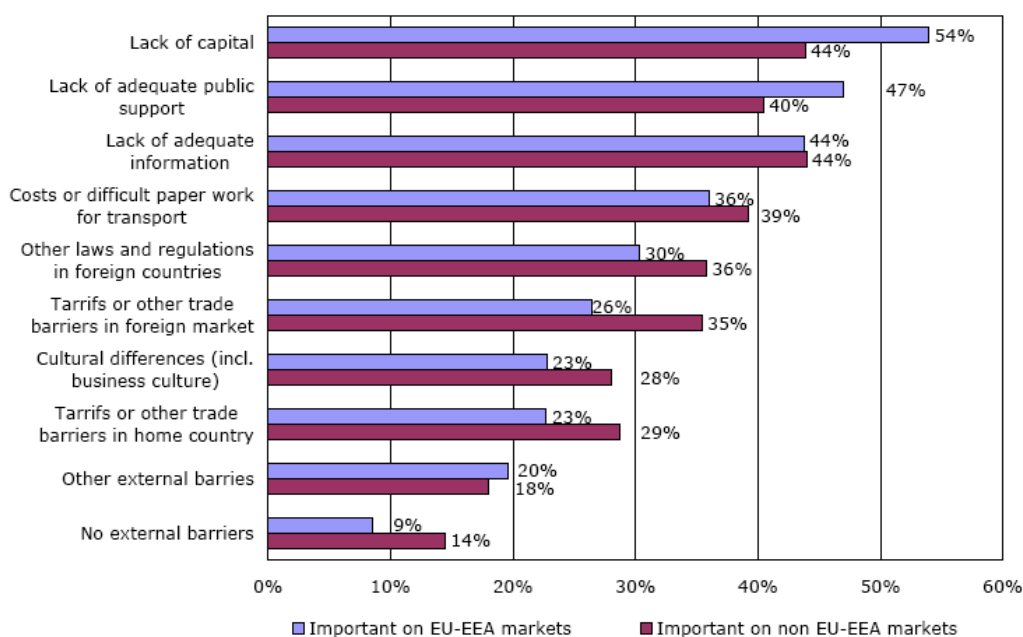
Figura 6: A Importância das Barreiras Internas na Internacionalização para PME Internacionalizadas ou com Intenções de se Internacionalizar, escala de 1 (não relevante) a 5 (muito relevante)



Fonte: UE

Como é demonstrado na Figura 6, as principais razões ou barreiras internas às PME pelas quais estas não se internacionalizam são: o preço, qualidade e especificações relativas aos seus produtos e os elevados custos inerentes à internacionalização. Para além destes a falta de recursos humanos qualificados para o processo de internacionalização e a língua são igualmente apontados como fortes barreiras internas.

Figura 7 Barreiras Externas Identificadas por PME Internacionalizadas (empresas classificadas por grau de importância em percentagem)



Fonte: UE

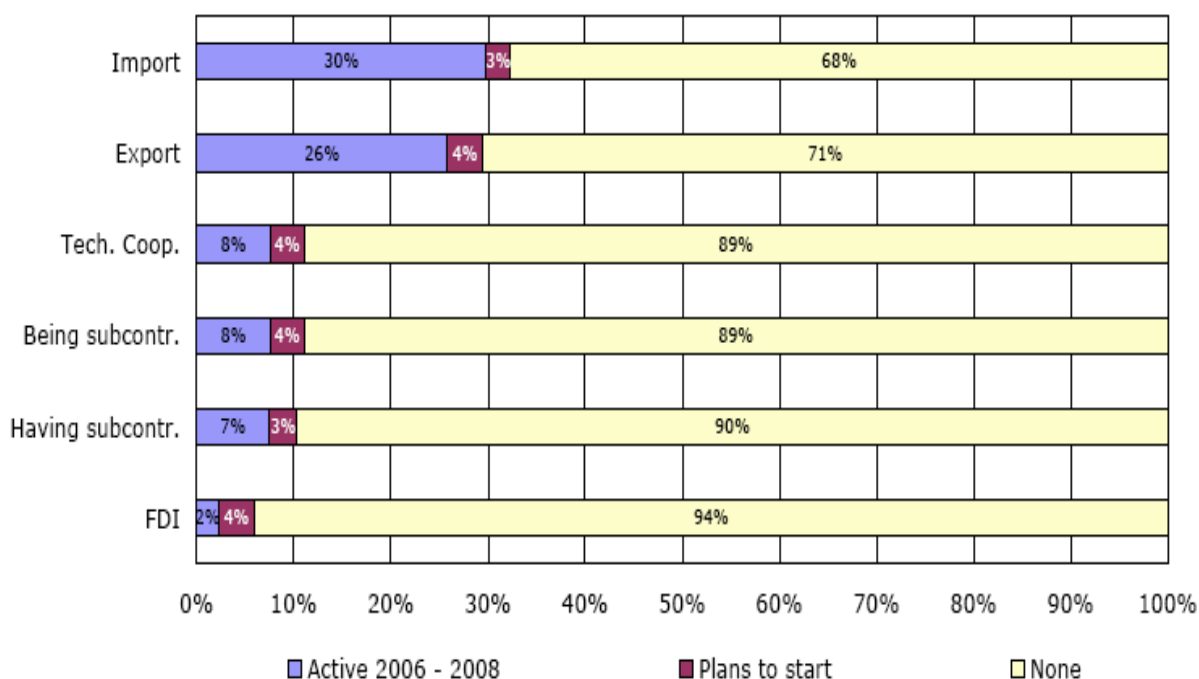
Na Figura 7, salientam-se as barreiras externas que representam fortes entraves à internacionalização das PME europeias. Assim, podemos confirmar que a falta de capitais e de informação adequada são as principais razões que impossibilitam as PME de se internacionalizarem bem como, a falta de apoios públicos de incentivo, falta de apoios jurídicos, as tarifas inerentes às exportações nacionais e internacionais, as diferenças culturais e outras barreiras devido ao transportes de bens.

Mas especificamente, o mesmo acontece em Portugal, o grande entrave à iniciação no processo de internacionalização baseia-se notoriamente no desconhecimento sobre o modo, a forma e as etapas a cumprir nesta direcção. A internacionalização das PME portuguesas ultrapassa o quadro das necessidades tornando-se numa obrigação, uma vez que Portugal é demasiado pequeno para suportar o crescimento da sua economia apenas através da produção *versus* consumo interno. (Jesus, 2009).

### **Agências de Apoio à Internacionalização**

Até recentemente, tendo em conta o perfil de internacionalização da economia portuguesa, as políticas de internacionalização basearam-se sobretudo na promoção das exportações e da competitividade das empresas descurando o apoio à internacionalização (Santos, 1998). Na verdade existe hoje um maior reconhecimento a nível europeu de que a internacionalização não se cinge apenas às exportações e consequentemente têm-se tomado medidas para apoiar outras formas de internacionalização (ENSR, 2009). Apesar desta nova directiva, uma recente análise sobre as medidas políticas europeias demonstra que mais de 70% dos programas de apoio à internacionalização se continuam a focar apenas na exportação directa (European Commission, 2008). A maioria dos programas de apoio à internacionalização nos países da OCDE estão direccionados no acesso a novos mercados, disponibilizando informação sobre os mercados e através da organização de feiras comerciais. Apenas uma pequena parte (9%) se debruça no desenvolvimento de métodos para ultrapassar as barreiras comerciais internacionais. Os benefícios das exportações em contrário aos das importações para as economias nacionais, está na base da estratégia política que dirige estes programas e que consequentemente apresenta as percentagens acima descritas (OECD, 2008).

Figura 8: Percentagem de PME Europeias Internacionalizadas, em Vias de Internacionalização e Sem Intenções de se Internacionalizar

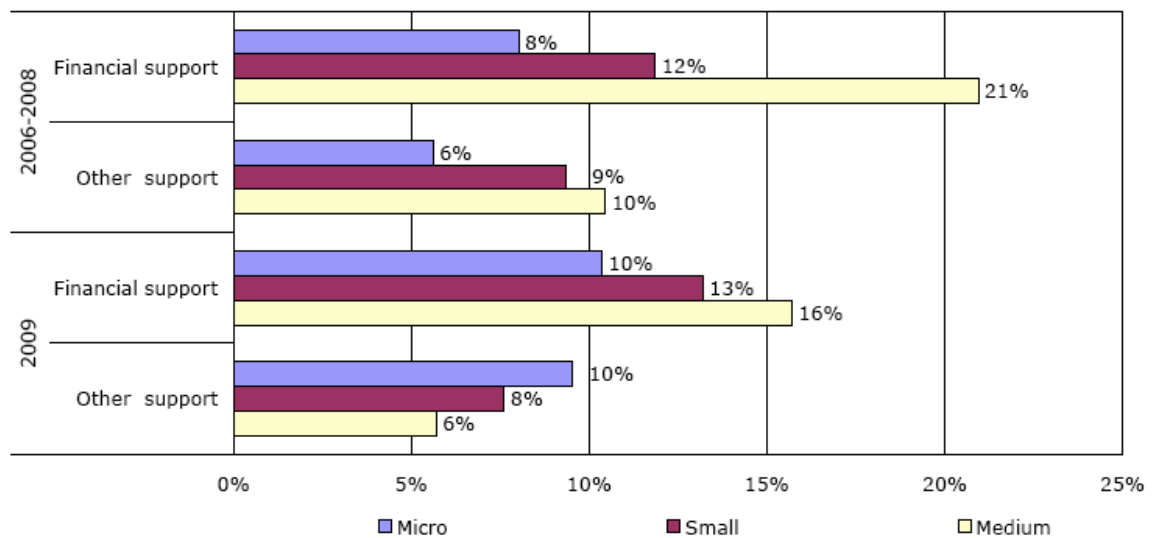


Fonte: UE

Na figura 8 podemos denotar que a grande maioria das PME europeias segue a tendência previamente descrita, ou seja, resumem a sua internacionalização às importações e exportações descurando outros moldes possíveis. E a maioria das PME não planeia sequer internacionalizar-se.

Sendo a falta de liquidez financeira um dos grandes entraves à internacionalização das pequenas e médias empresas, o apoio governamental mais utilizado por estas incide exponencialmente nas ajudas financeiras (figura 9).

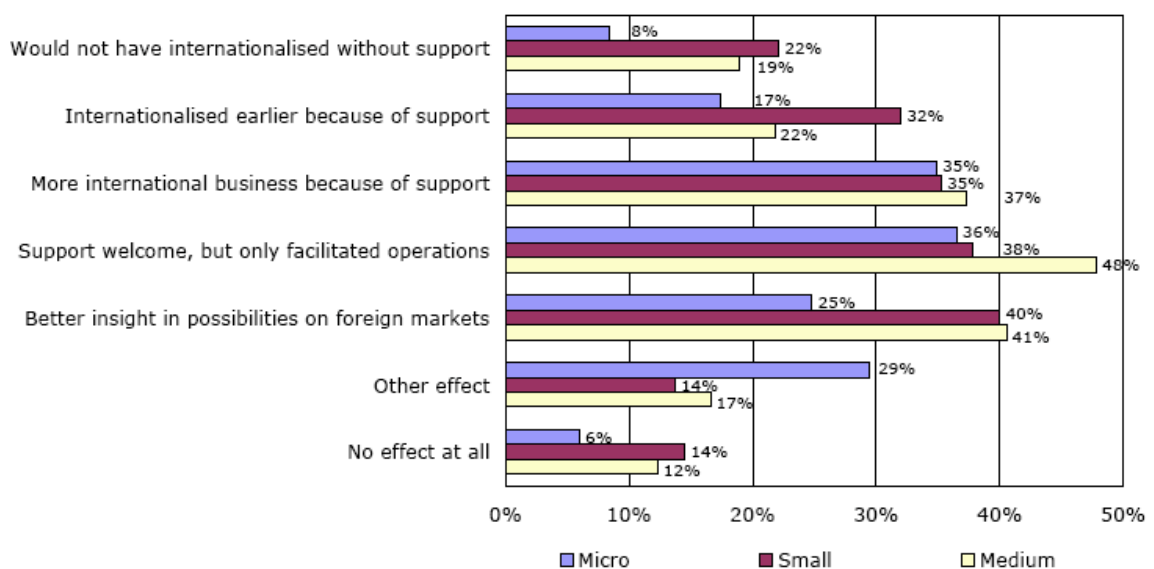
Figura 9: Utilização de Apoios Governamentais para a Internacionalização por Parte das PME Europeias, 2009



Fonte: UE

Contudo, como podemos ver na Figura 10, sejam estes apoios e instrumentos de cariz financeiro ou não financeiro, representam um papel muito importante no que diz respeito ao iniciar um processo de internacionalização, encurtar o tempo que este processo pode levar, aumentar o envolvimento internacional da empresa, facilitar operações ou em aumentar a visão sob o leque de possibilidades noutros mercados.

Figura 10: Efeito dos Apoios Governamentais para a Internacionalização de PME

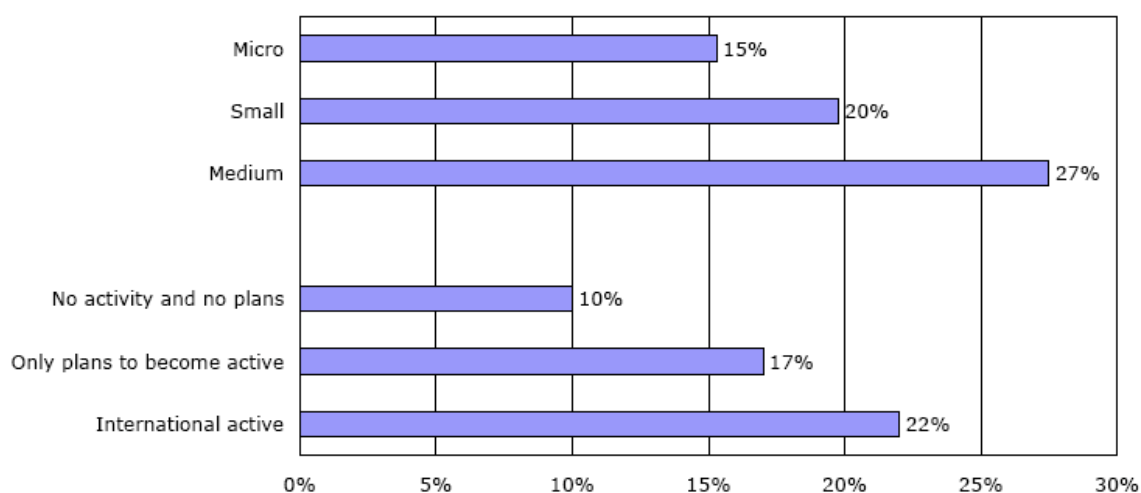


Fonte: UE



Apesar de todos os benefícios inerentes à internacionalização das PME e à ajuda que as agências de internacionalização podem proporcionar (Figura 10), é surpreendente e visível na Figura 12 o volume de PME já internacionalizadas, não internacionalizadas ou a planear internacionalizarem-se que não têm conhecimento sobre a existência destes apoios.

Figura 11: Empresas Europeias Conscientes da Existência de Programas Governamentais de Apoio à Internacionalização



Fonte: UE

As PME internacionalizadas têm um peso muito relevante e determinante na economia europeia (crescimento e emprego) e demonstram uma melhor *performance* (mais vantagens competitivas) em relação às não internacionalizadas. As agências de internacionalização desempenham assim um papel de extrema importância na promoção da internacionalização e no apoio à ultrapassagem de barreiras, uma vez que 11% das PME europeias que utilizam os seus apoios admitem que nunca teriam iniciado este processo sem a ajuda destes programas. Por outro lado, é necessário um maior investimento na promoção destas agências junto do seu público-alvo (PME não internacionalizadas ou empresas com dificuldades em ultrapassar determinadas barreiras internas e externas). O apoio dado por estes programas e agências deveria igualmente ser direccionado para as dificuldades que as empresas mais enfrentam, monitorizado e quantificado de forma a

poderem ser estabelecidos objectivos a atingir e de forma a evitar o desperdício de recursos públicos (EU, 2009).

Como pudemos concluir anteriormente existe uma dificuldade das PME em ter conhecimento e ir ao encontro das agências, apoios e ferramentas disponíveis de apoio à internacionalização. Estes apoios podem ser encontrados de diversas maneiras:

- A internet, que neste campo pode assumir um papel determinante em várias circunstâncias e pode até mesmo consistir num factor de sucesso para as PME (European Commission, 2003). Sendo que pode tornar-se numa fonte fidedigna de informação e notícias actualizadas sobre o desenvolvimento dos mercados internacionais; Contribuir para o aumento do número de vendas, não só através das mais diversas formas de publicidade que disponibiliza (redes sociais e anúncios em páginas) e que geralmente têm custos mais baixos mas também através das vendas on-line que se têm vindo a tornar cada vez mais fáceis, cómodas e seguras; Ajudar na comunicação com potenciais parceiros de forma mais barata, rápida e eficiente. São cada vez mais recorrentes os exemplos de internacionalização de PME apenas através da internet, quer na execução de negócios online, quer na inclusão de lojas on-line. Esta alternativa dispensa grande parte dos custos tangíveis e com recursos humanos operando facilmente numa base universal.
- As redes de negócio podem ter um papel fulcral no impulsionamento e assistência à internacionalização (Nummela, 2002). Estas redes oferecem às empresas um leque alargado de potenciais parceiros de negócio e consecutivamente a oportunidade de realizarem negócios a um nível internacional. Ao ligarem-se a uma rede de negócios, as PME terão também a oportunidade de colaborar numa base mais frequente com outras PME podendo tomar a forma de uma cooperação formal (European Commission, 2003).
- As agências nacionais de investimento ajudam a publicitar e promover os seus países de origem junto de potenciais investidores o que se pode traduzir numa boa base de informação ao ambicionar constituir parcerias com outros países. Esta informação inclui vantagens e benefícios que podem tornar um determinado sitio mais favorável e atractivo à realização de negócios e investimento estrangeiro

(Bozkurt e Ozdenli, 2005). Existem também outros órgãos públicos e agências de apoio à internacionalização que promovem este processo através da provisão de ajudas financeiras normalmente vindas de fundos públicos e comunitários e através da disponibilização de informação relevante sobre mercados e de bases de dados com carteiras de potenciais parceiros estrangeiros. Estes órgãos são normalmente as câmaras de comércio e as associações. Ter consciência dos apoios e programas financeiros e não financeiros, ter em vista as agências locais e os organismos públicos pode resultar num aumento exponencial de oportunidades para as PME, pois a sua inclusão nas redes de trabalho suscita um factor-chave de sucesso no acesso a novas potenciais parcerias.

As figuras anteriormente apresentadas (figuras 7, 8, 9, 10 e 11) revelam as principais necessidades das PME que tornam o papel das agências de internacionalização tão importante. A percentagem global de PME internacionalizadas ainda é relativamente baixo comparativamente à sua globalidade pois estas empresas encontram necessidades não só ao nível financeiro mas também relativas à falta de: apoios públicos adequados; informação adequada; ajuda nos processos burocráticos inerentes à internacionalização e apoio jurídico e fiscal ao nível internacional. É sobretudo na ultrapassagem destas barreiras externas que as agências de internacionalização têm vindo a impulsionar e apoiar as PME para se internacionalizarem, para expandirem os seus negócios já internacionais e para se internacionalizarem mais cedo.

Estima-se que 1€ investido em apoios à internacionalização de PME têm como consequência 40€ de retorno em termos de aumento nas exportações, o que prova a grande eficiência das agências de internacionalização no que diz respeito ao retorno do seu investimento (The World Bank Group, 2006). As PME têm um papel muito relevante na estabilidade e potencial da economia portuguesa, mas a sua grande maioria encara limitações que requerem mecanismos de apoio que lhes permitam adquirir as capacidades necessárias para obterem sucesso ao competir nos mercados internacionais. Este tipo de empresas (PME) sofre da falta de perícia e recursos existente nas grandes empresas multinacionais mas que pode ser equilibrado através da ajuda deste tipo de agências (Requena-Silvente, 2005). Contudo as PME tendem a beneficiar desproporcionalmente dos efeitos pró-competitivos da internacionalização, podendo aumentar a sua competitividade e crescimento bem como, assegurar a sua sustentabilidade. Como é demonstrado na Figura

10 acima, o apoio dado pelas agências de internacionalização produzem um grande efeito adicional, na medida em que um relevante número de PME não se teriam internacionalizado sem este apoio (Lambrecht e Pinay, 2005).

## **Metodologia**

O objectivo deste trabalho foi recolher e analisar evidências empíricas sobre a importância das agências de internacionalização nas pequenas e médias empresas. Para tal, foi dado como caso de estudo o departamento de relações internacionais da Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria devido aos anos de experiência que esta associação tem a impulsionar e ajudar PME no processo de internacionalização, por se tratar de uma organização não-governamental sem fins lucrativos gestora de fundos públicos e comunitários.

Para alcançar este objectivo foi utilizada a seguinte metodologia:

Figura 12: Descrição da Metodologia Utilizada

|  |   |
|--|---|
| <p><b>1.<br/>Pesquisa, recolha e<br/>elaboração do referencial<br/>teórico</b></p> | <p>Primeiramente foi feita uma pesquisa em torno das palavras chaves e temas importantes associados às mesmas (internacionalização, PME e agências de internacionalização). De seguida foi elaborado o referencial teórico através da recolha e análise de artigos e bibliografias académicas de autores reconhecidos neste tema.</p> |
|--|---|

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>2.</b><br/><b>Pesquisa e recolha de evidências e dados estatísticos relevantes</b></p> | <p>Numa segunda fase foram recolhidos dados estatísticos e evidências relevantes, inicialmente sobre o perfil das PME exportadoras em Portugal através de um estudo do Instituto Nacional de Estatística e de seguida sobre as agências de internacionalização europeias através de um estudo da União Europeia.</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>3.</b><br/><b>Apresentação do caso da AIP-CCI</b></p>                                  | <p>Numa terceira fase é apresentado o caso de uma agência de internacionalização, a Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria e descrita a forma como esta entidade opera junto das PME.</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>4.</b><br/><b>Entrevista presencial no departamento de relações internacionais</b></p> | <p>Em seguida, foi realizada uma entrevista presencial em Janeiro, com uma duração de uma hora, com uma técnica do departamento de relações internacionais da AIP-CCI de forma a percebermos como é incidente o trabalho que este realiza junto das PME portuguesas, que tipo de projectos são desenvolvidos e de que forma se torna importante o trabalho deste departamento junto destas empresas. O guião desta entrevista encontra-se em anexo (ver Anexo 2), e as respostas dadas foram baseadas no exemplo dos indicadores de impacto do projecto “Portugal Touch” (ver Anexo 1), co-financiado pelo Qren.</p> |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <p><b>5.<br/>Conclusões</b></p> | <p>Por último foi desenvolvida uma análise crítica tendo em conta todas as fases anteriores deste artigo e uma curta entrevista (guião em Anexo 3) realizada ao gestor de uma pequena empresa com o objectivo de nos dar uma percepção de contraste em relação à primeira entrevista.</p> |
|---------------------------------|---|

Fonte: Elaborada pela autora

### **O Papel da AIP-CCI**

Esta fase do trabalho pretende apresentar primeiramente a AIP-CCI, posteriormente os canais de internacionalização e quais os meios mais utilizados no apoio à ultrapassagem das principais barreiras à internacionalização junto das pequenas e médias empresas. Esta fase é descrita do ponto de vista de uma técnica do departamento de relações internacionais em oposição ao de um gestor de uma pequena empresa que iniciou o seu processo de internacionalização através da AIP-CCI.

### **Apresentação da AIP-CCI**

A Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comercio e Indústria é uma confederação sem fins lucrativos fundada no ano de 1837 e regida pelos estatutos e legislação aplicável às associações sem fins lucrativos constituídas no âmbito do código civil. A AIP-CCI é organicamente uma simbiose entre empresas, associações, federações ou uniões empresariais associadas que têm por objectivo defender imparcialmente os interesses destas empresas a nível nacional e internacional, contribuindo para o progresso económico, organizativo, comercial, técnico, tecnológico, associativo, cultural e social das mesmas. As PME são incondicionalmente uma prioridade para a AIP-CE uma vez que representam em 99% o tecido empresarial português. No que se refere às áreas mais práticas de actuação, a AIP-CCI oferece vários tipos de serviços: Aluguer de espaços para feiras e congressos nacionais e internacionais (FIL e CCL); Formação nos mais diferentes temas da gestão; Internacionalização; Consultoria/Assistência Técnica.

## **Departamento de Relações Internacionais**

Este departamento é responsável por desempenhar todas as funções inerentes à concretização dos objectivos a que a associação se compromete de forma eficiente e eficaz numa óptica de responsabilidade a nível internacional. Cabe ao departamento de relações internacionais da AIP-CCI, desenvolver acções e escolher os melhores canais de internacionalização segundo o objectivo das empresas, mercados de destino e estratégia de internacionalização desenhada. É também da responsabilidade deste departamento manter uma rede de contactos ao nível empresarial, associativo e institucional para a cooperação e competitividade internacional.

Sendo “cooperação” uma das palavras chave da carta magna da AIP-CCI, este departamento tem igualmente como objectivo aliar-se sempre que possível a outras agências de internacionalização (AICEP, AEP, Associações Regionais).

A experiência da AIP-CCI ao longo dos anos sobre a temática da internacionalização permite-lhe desenhar uma estratégia, tendo em conta as circunstâncias actuais. Para que a estratégia traçada não seja comprometida esta é absolutamente baseada na estrutura empresarial portuguesa e nas suas características. Consciente que é imperativo mobilizar uma faixa mais significativa das PME para a exportação e internacionalização, a estratégia de internacionalização da AIP-CCI aponta os seguintes vectores de internacionalização:

- A valorização da língua portuguesa na acção externa utilizando a rede da diáspora portuguesa no mundo e dinamizando assim as relações comerciais. Primeiramente ao nível da CPLP com maior enfoque no triângulo estratégico América do Sul – África – Europa e posteriormente incluindo a Ásia também.
- A “clusterização” da economia, ou seja, a criação de pólos de competitividade e tecnologia que contribuam para uma futura carteira de actividades exportadoras. Esta medida teria como vantagem assinalar o potencial competitivo a partir da identificação das actividades de maior procura mundial. Portugal, por razões de localização de competências e conhecimento, poderia assim criar vantagem competitiva.
- Reforço das políticas e estratégias de atractividade do Investimento Directo Estrangeiro (IDE), como condição incontornável de modernização da nossa economia e reforço das exportações. A remoção dos custos de contexto é uma

importante variável a ter em conta uma vez que estes custos podem vir a representar um entrave à captação de IDE. Esta captação passa também por uma boa gestão dos talentos e do investimento em I&D.

### **Canais de Internacionalização**

Os canais usados pelo departamento de relações internacionais da AIP-CCI enquanto agência de internacionalização são seleccionados de forma a cumprir com a máxima eficiência a estratégia delineada e apresentada anteriormente. Na elaboração desta estratégia são identificados os mercados estrangeiros de maior interesse e com mais oportunidades bem como a melhor forma de os atingir.

Tendo as associações de cariz industrial/empresarial uma grande representatividade dos respectivos tecidos empresariais nacionais, faz cada vez mais sentido que as visitas institucionais sejam acompanhadas por comitivas empresariais. Desta forma, a AIP-CCI agenda em paralelo com estas visitas de altos dirigentes do governo ao estrangeiro, convívios e reuniões entre ambas as comitivas (visitante e receptora). As recepções institucionais feitas a comitivas estrangeiras em Portugal são, na maioria das vezes, promovidas e divulgadas pelas empresas portuguesas de forma a proporcionar um momento semelhante ao das visitas acima referidas.

Um dos objectivos da AIP-CCI é criar laços estreitos para cooperação com associações, embaixadas, câmaras de comércio e outras agências de internacionalização nacionais e internacionais. São frequentes as reuniões destes com vista em proporcionar encontros bilaterais. Estes encontros têm como objectivo reunir possíveis compradores internacionais com possíveis fornecedores portugueses e vice-versa. São pré-organizadas agendas segundo o interesse e segmento, bem como estudado o potencial de adequação de cada empresa.

Após a definição cuidada de quais os mercados de maior interesse e potencial de oportunidades para internacionalizar são calendarizadas e promovidas missões empresariais a estes mesmos mercados. Estas missões consistem numa visita a um mercado estrangeiro; num processo contínuo de consultoria em que uma empresa contratada identifica empresas do interesse dos integrantes da missão e ajuda à realização destes contactos.



A Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria encomenda regularmente estudos sobre mercados de interesse que são posteriormente divulgados, distribuídos e apresentados gratuitamente disponibilizando assim um serviço de consultoria internacional gratuita. Esta prática permite às empresas portuguesas um fácil acesso a informação privilegiada.

São realizadas com grande frequência feiras no Centro de Congressos de Lisboa (CCL) e na Feira Internacional de Lisboa (FIL), bem como participações em feiras no estrangeiro. Estes eventos de grande dimensão são, na sua maioria, internacionais ou funcionam como canais de internacionalização como é o caso do Portugal Exportador. O Portugal Exportador é o maior evento nacional de apoio à internacionalização de empresas. É dirigido a empresas que querem começar a internacionalizarem-se ou alargar as suas capacidades de exportação. Este evento tem a presença de milhares de visitantes em todas as edições e proporciona num só dia e num único local, uma visão integrada das entidades, instrumentos, apoios e serviços disponíveis para iniciar ou estruturar o processo de internacionalização.

Ao analisarmos de forma qualitativa o caso do *modo operandis* do departamento de relações internacionais da AIP-CCI simultaneamente com o referencial teórico podemos verificar que são criados os meios necessários ao seguimento das etapas a cumprir por parte das PME no processo de internacionalização. Como é salientado nos artigos revistos, numa fase inicial é tido em conta as características adjacentes às PME e ao mercado português. Este auto-diagnóstico leva à elaboração de uma estratégia de internacionalização adequada ao tecido empresarial português de uma forma geral e à PME em questão numa óptica individual, posteriormente as PME são direccionadas para o canal de internacionalização que mais se adequa à sua circunstância e intenção. São proporcionadas sessões de incitamento ao empreendedorismo internacional, sessões de formação sobre o processo de internacionalização e os mercados internacionais e também, criadas as oportunidades de entrada em redes de negócio com vista na cooperação. Remetendo à Figura 1, cada um dos campos apresentados na figura é preenchido e proporcionado às PME, de diversas maneiras e através dos diferentes canais que a AIP-CCI disponibiliza.

## **Conclusões**

Portugal encontra-se desde a última década fragilizado pela sua falta de crescimento, baixa produtividade, debilidade estrutural e forte exposição às novas economias emergentes acumulando uma elevada dívida externa. O tecido empresarial português apresenta no geral pouca autonomia financeira o que o leva a um forte endividamento em função à actividade que desenvolve e aos níveis de capitais disponíveis pelos accionistas. O resultado desta dinâmica é uma dívida líquida ao exterior de mais de 115% do PIB em 2010 e um endividamento líquido do sistema financeiro português face ao exterior de cerca de 200 mil milhões de euros (Leite, 2010). Apesar da economia portuguesa ser uma das mais abertas da União Europeia tem vindo a acusar invariavelmente défices no balanceamento de bens e serviços. Numa altura de acentuado incremento do comércio internacional e estabelecimento de concorrência a um nível global, é continua a existência deste défice, passível de ser traduzido pela dificuldade de cobertura das importações pelas exportações (Leite, Cabral e Freitas 2009). É assim evidente que as empresas portuguesas têm não só de alargar os seus mercados e o leque de produtos exportados mas também de investir mais no exterior.

As pequenas e médias empresas pela sua representatividade nas economias são, cada vez mais, o principal alvo das agências de internacionalização uma vez que cobrem a esmagadora maioria dos tecidos empresariais dos países europeus. Por outro lado, este tipo de empresas demonstram-se, cada vez mais, à procura de medidas de apoio e financiamento provavelmente devido à conjuntura e dificuldades actuais. O financiamento e a internacionalização destas empresas torna-se fulcral para as economias dos seus países de origem e para a sua própria competitividade e sustentação.

As agências de internacionalização encontram-se cada vez mais preparadas a todos os níveis para ajudar empresas desta dimensão mas existe uma forte resistência por parte das PME em serem ajudadas ou procurarem ajudas que não financeiras. São mais as empresas já internacionalizadas que procuram expandir o seu negócio através destas agências que as empresas que se pretendem internacionalizar. Os métodos de divulgação das agências acabam por atingir com mais facilidade entidades já envolvidas na questão da internacionalização e nem sempre são os mais eficientes. O total desconhecimento da existência destas agências, a grande resistência à mudança e às novas tecnologias, a falta

de uma visão e autonomia à escala global, a falta de informação e formação sobre a internacionalização, aliadas à falta de liquidez financeira são as principais barreiras que levam as pequenas e médias empresas a não se iniciarem neste processo. O maior contributo das agências de internacionalização passa por fazerem um trabalho mais formativo e impulsionador do que propriamente de “campo” (European Commission, 2008). Este trabalho torna-se muito importante na medida em que estas agências podem ajudar de forma determinante as PME a ultrapassar as barreiras externas às próprias empresas no processo de internacionalização.

Portugal necessita de exportar mais mas também com mais qualidade e neste ramo apresentamos níveis ainda mais baixos, sendo que a maior parte das empresas que se internacionaliza restringe-se apenas ao nível das exportações como nos foi possível observar nos dados do INE apresentados. Este nível de internacionalização coloca o perfil exportador português num dos primeiros estádios do modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 2003) acusando dificuldades em envolver-se mais profundamente nos mercados internacionais (joint-ventures, sucursais, filiais e outras formas de investimento directo no estrangeiro).

A questão da cooperação poderia ter um papel fundamental mas é fracamente praticada, se por um lado os novos meios de comunicação proporcionaram grandes mais-valias e um fácil acesso ao conhecimento, por outro lado requerem elevados investimentos em inovação através da investigação e desenvolvimento. A estes últimos estão associados enormes custos que desta forma (através da cooperação) poderiam ser partilhados. A cooperação é determinante também pois a tendência é para as empresas produzirem não um só produto por inteiro mas apenas parte deste, é assim mais fácil para firmas de dimensão mais pequena serem mais competitivas na sua cadeia de valor. A ideia de se especializarem num dos pontos dessa cadeia obriga a criação de sinergias com outras empresas da mesma cadeia seja numa direcção horizontal (concorrentes e complementares) ou vertical (empresas situadas a montante e a jusante).

É também neste caso, muito importante, o papel das agências de internacionalização, pois as empresas devem estar integradas em redes internacionais onde possam tirar partido do seu posicionamento dentro destas e da relevância da própria rede no geral, tal como é defendido na teoria das redes (Johansson e Mattson, 1988). A maior parte das PME portuguesas que já se encontram internacionalizadas, estão ainda a dar os primeiros passos

num grau baixo de internacionalização e a maior parte ainda não se internacionalizou. Também é fulcral o papel destas agências no que toca a dar a conhecer a importância da cooperação entre empresas e incentivá-las a fazerem-no conectando-as. Apesar de crescente, a recorrência a agências de internacionalização é ainda baixa e assim sendo a maioria das PME não se encontram ainda inseridas em nenhuma rede internacional, factor este que pode determinar e afectar severamente a sua competitividade. A um nível mais basilar que o da cooperação, estas agências podem dar uma ajuda bastante importante no que diz respeito ao despertar as empresas para um comportamento mais empreendedor ao nível internacional (Morrow, 1988), munindo-as com todo o tipo de informação sobre o desenvolvimento dos mercados externos e a melhor forma de neles actuar.

### **Limitações**

Durante a elaboração deste trabalho foram sendo encontradas algumas limitações passíveis de serem relevadas. O reduzido número de projectos públicos de apoio à internacionalização monitorizados que permitam demonstrar os resultados e verdadeiro impacto dos mesmo nas PME portuguesas, bem como a ausência de estudos sobre PME internacionalizadas para além das exportações.

Os estudos e dados estatísticos mais recentes analisados foram baseados nos anos de 2007, 2008 e 2009 e podem já não se encontrar actualizados e como tal, não serem totalmente representativos das tendências mais actuais.

O reduzido número de entrevistas realizadas tanto ao departamento de relações internacionais da AIP-CCI como a administradores de PME internacionalizadas e não internacionalizadas. Sendo que se poderia ter obtido um universo mais abrangente de respostas se tivessem disponibilizado para um entrevista mais gestores de PME internacionalizadas e não internacionalizadas.

### **Estudos Futuros**

Durante a realização desta investigação de carácter descritivo e exploratório foram levantadas questões pertinentes à realização de estudos futuros. Primeiramente seria interessante estudar os fenómenos adjacentes à internacionalização de empresas que

podem constituir outros factores importantes para a competitividade, tais como, o avanço tecnológico, inovação ou a formação dos recursos humanos dentro desta.

Numa seguinte fase, seria igualmente interessante debruçarmo-nos sobre o papel da evolução dos meios de comunicação neste processo, enquanto facilitadores ou representantes de dificuldades no processo de internacionalização.

Por fim, sendo a cooperação uma das ideias mais retidas ao longo da investigação realizada poder-se-ia desenvolver um estudo sobre a possibilidade das várias formas de cooperação entre empresas de iguais ou diferentes dimensões, segmentos e indústrias na sua internacionalização.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Projecto “Portugal Touch”

O projecto Portugal Touch teve início em 2008 e foi co-financiado pelo Qren no âmbito do “Programa Operacional Factores de Competitividade/SI Qualificação e Internacionalização de PME”, tinha como objectivo o desenvolvimento de acções colectivas de conhecimento e prospecção de mercados não tradicionais para um conjunto de empresas, que estão focalizadas na mesma tipologia de clientes. As acções foram integradas através de uma imagem colectiva que promovia a qualidade das marcas e produtos nacionais, tais como a participação em feiras internacionais, missões empresariais, bolsas de contactos, troca e recolha de informação junto de parceiros devidamente credenciados. O Quadro de Referencia Estratégico Nacional (Qren) tem como objectivo a qualificação dos portugueses, valorização do conhecimento, da ciência, da tecnologia e da inovação, bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial, num quadro de valorização da igualdade de oportunidades e, bem assim, do aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas. Os indicadores de impacto utilizados foram baseados num questionário realizado por email junto das PME participantes e deviam medir os resultados alcançados através da participação, se estes resultados se mantiveram durante um período prolongado de tempo (um ou dois anos) e se tiveram impacto noutras áreas.

Anexo 2 – Guião da entrevista a uma técnica do departamento de relações internacionais da AIP-CCI em Janeiro de 2012:

1. Quais são os objectivos do departamento de relações internacionais a curto, médio e longo prazo?
2. Qual é o vosso principal target?
3. De que forma divulgam as vossas iniciativas?
4. Qual a percentagem aproximada de empresas que vos procuram em relação às que são alvo das vossas divulgações?
5. Em média, por ano, quantas PME iniciam o seu processo de internacionalização através das vossas iniciativas?

6. E quantas expandem os seus negócios internacionais?
7. Porque é que as PME não utilizam mais os vossos apoios e os apoios das agências de apoio à internacionalização?
8. Qual julgam ser o vosso maior contributo junto das PME?
9. Quais são as maiores dificuldades que as PME apresentam no processo de internacionalização?
10. Quais as novas medidas que poderiam constituir um forte apoio à internacionalização das PME?
11. Qual o perfil mais comum das empresas que vos procuram?
12. A que indústrias pertencem as PME com que trabalham de uma forma geral?
13. E que tipo de apoios procuram?
14. A que nível se pretendem internacionalizar?
15. Considera que a maior parte das PME que ajudaram a internacionalizar são hoje francos casos de sucesso?
16. Em que é que essas empresas se tornaram mais competitivas?
17. O conceito de internacionalização de empresas tem vindo de alguma forma, a evoluir ou a ganhar novos contornos?
18. Quais as vantagens e desvantagens dos novos meios de comunicação nesta área?
19. A questão da cooperação é uma área que trabalham muito? De que forma?

Anexo 3 – Guião da entrevista a um gestor de uma PME que iniciou o seu processo de internacionalização através do apoio da AIP-CCI, Janeiro de 2012:

1. Como obteve conhecimento das iniciativas de apoio à internacionalização da AIP-CCI?
2. Há quanto tempo se encontram em actividade no mercado português?
3. Porque não recorreu antes a este tipo de ajuda?
4. Quais as principais barreiras que encontrou no processo de internacionalização?
5. Qual o tipo de apoios de que mais necessitavam?
6. Em que é que se baseou na sua tomada de decisão em internacionalizar a sua empresa?
7. De que forma esta medida tornou a sua empresa mais competitiva?

8. Quais as mudanças estruturais mais relevantes que tiveram de realizar?
9. Qual o nível de envolvimento nos mercados onde actuam e que nível pretendem alcançar no futuro?
10. Que tipos de apoios e medidas considera serem necessários tomar para impulsionar as PME a se internacionalizarem?
11. Continua a recorrer ao apoio das agências de internacionalização? Porquê?
12. Como classifica a postura dos gestores das PME em Portugal em relação à internacionalização?
13. Vê a cooperação como um factor-chave de sucesso neste processo?



## Referências

- BBC News, (2007) “Globalisation Shakes The World”, 21 de Janeiro 2007.
- Bozkurt e Ozdenli, (2005) “Internationalisation and National Innovation System: An Investment Agency Perspective”.
- Caldeira, (1998) “Understanding the Adoption and Use of Information Systems/ Information Technology in Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises: A Study in Portuguese Industry” *Tese de Doutorado, School of Management, Cranfield*.
- Calof e Beamish, (1995) “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, *International Business Review*, vol. 4, nº 2, pp. 115-131.
- Edelman, Brush e Manolova, (2001) “The Impact of Human And Organizational Resources on Small Firm Strategy” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9 Iss: 3, pp.236 – 244
- ENSR (2009), Partners of EIM in the European Network for Social and Economic Research, ver: [www.ensr.eu](http://www.ensr.eu).
- EU, (2009) “Internationalisation of European SMEs”, *EC (N=9480)*, European Comission – Enterprise and Industry.
- European Comission (2005) “The New SME Definition User Guide and Model Declaration” *Enterprise and Industry Publications*, pp. 5-50.
- European Comission, (2008) “Supporting the Internationalisation of SMEs: Good Practice Selection” *DG Enterprise and Industry, Luxembourg*.
- European Commission, (2003) *Observatory of European SMEs*, 2003, no. 4, pp. 21-38.
- Ghobadian e Gallear, (1996) “Total Quality Management in SMEs” *International Journal of Management Science*, vol. 23, nº 5, pp. 83-106.
- Hill, (2007) “International Business Competing in the Global Marketplace” *Irwin: Mc Graw Hill*.

Hollensen, (2001) “Global Marketing: A Market – Responsive Approach” 2nd ed. Europe: Prentice Hall.

INE, (2009) “O Perfil Exportador das PME em Portugal – 2007-2009”.

Jesus, (2009) “As Etapas da Internacionalização”, *TOC* 114 – Setembro 2009.

Johansson e Mattson, (1988) “Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach”, in: Hood, N., Vahlne, J – E. (EDS) “Strategies in Global Competition” *Croom Helm*, London, pp. 194-213.

Johansson e Vahlne, (1983) “The Mechanism of Internationalisation” *International Marketing Review*, vol. 7, pp. 22.

Johansson e Vahlne, (2003) “Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process” *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, pp.83 - 101.

Lambreth e Pirnay, (2005) “An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Walloon region of Belgium”, *Entrepreneurship and regional development*, Vol.17, No.2, pp89-108.

Lange, Ottens e Taylor, (2000) “SMEs and Barriers to Skills Development: A Scottish Perspective”, *Journal of European Industrial Training*, vol. 23, nº 1, pp. 5-11.

Leite, (2010) “A internacionalização da economia portuguesa”, *Relações Internacionais*, no.28, p.119-132.

Leite, Cabral e Freitas, (2009) “Endividamento externo e dependência energética. Uma nova era na energia”, Lisboa: *Edições Económico*.

Lemaire, (1997) “Estratégias de Internacionalização”, *Instituto Piaget*.

Masum e Fernandez, (2008) “Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods”, p. 11.

McDougall e Oviatt, (2005) “Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization” *Entrepreneurship Theory & Practice*, pp. 537-553.

Mitgwe, (2006) “Theoretical Milestone in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory” *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 4, pp. 5-25.

Morrow, (1988) “International Entrepreneurship: A New Growth Opportunity” *New Management*, vol. 3, pp. 59-61.

Nelson, (2000) “Import/Export . How to Get Started in International Trade”, *McGrawHill*.

Nummela, (2002) “Change in SME Internationalisation? A Network Perspective”, p. 4.

OECD, (2008) “Removing Barriers to SME Access to International Markets”, pp. 38-40.

Onkelinx e Sleuwaegen, (2008) “Internationalization of SMEs”.

Penrose, (1959) “The Teory of the Growth of the Firm ” *Oxford: Basil Blackwell*.

Requena-Silvente, (2005) “The decision to enter and exit foreign markets: evidence from UK SMEs”, *Small business economics* 25, pp 237-253.

Romão, (1991) “Comércio Internacional. teorias e técnicas” Lisboa: *Instituto do Comércio Externo de Portugal - ICEP, 1991. depósito legal: 48015/91*

Santos, (1998) Colóquio: “A Globalização e a Economia Portuguesa”, *Conselho Económico e Social*, ISCTE, 29 de Abril de 1998.

Simões, (1998) Colóquio: “A Globalização e a Economia Portuguesa”, *Conselho Económico e Social*, ISCTE, 29 de Abril de 1998.

The World Bank, (2006) Tradenote 30, International trade department, 30 September 2006.

Welch e Luostarinen, (1988) “Internationalization – Evolution of a Concept” *Journal of General Management*, vol. 14, nº 2, pp. 34-55.