



Relatório de Estágio

Mestrado em Negócios Internacionais

Estratégias e processo de internacionalização nos mercados polaco e romeno: Estudo de caso

Paula Cristina Pereira Matias

Leiria, setembro de 2015



Relatório de Estágio

Mestrado em Negócios Internacionais

Estratégias e processo de internacionalização nos mercados polaco e romeno: Estudo de caso

Paula Cristina Pereira Matias

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Vítor Hugo Santos Ferreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, setembro de 2015

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

Para ti mãe, pelo teu amor, apoio e dedicação.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Ao longo da realização do relatório aqui apresentado e desta etapa da minha vida e formação, muitas foram as pessoas que contribuíram para a sua concretização. Deste modo, dedico aqui algumas palavras a todos aqueles que me apoiaram e tornaram possível a realização deste trabalho, como demonstração do meu reconhecimento e gratidão.

À minha mãe, **Albertina Matias**, pelo amor e carinho, que fez do meu objetivo o seu também realizando inúmeros sacrifícios para que eu pudesse concluir mais uma etapa da minha formação académica e por ser a grande responsável por tudo aquilo que alcancei até hoje.

À coordenadora inicial do Mestrado, **Professora Tânia Marques**, que acompanhou este percurso e se disponibilizou para ajudar na procura de um local adequado para a realização do estágio. E à atual coordenadora, **Professora Ana Sargento**, pela prontidão nas respostas às minhas perguntas.

Aos meus orientadores de estágio, **Prof. Vítor Hugo Ferreira** (Supervisor da Escola), por assumir o compromisso na orientação do meu estágio e do presente relatório, pelas suas valiosas sugestões e contributos e pela paciência e confiança depositada em mim; e **Dr.^a Marta Santos** (Supervisora da Entidade do Estágio), pela oportunidade, acolhimento, receptividade e orientação proporcionada.

À entidade de acolhimento, **Índice ICT & Management, Lda.**, bem como a todas as pessoas que fazem parte da mesma pelo acolhimento e colaboração, em especial ao **Dr. Bastos Pereira, Marta Ribeiro e Tiago Carruço** por se disponibilizarem para a realização das entrevistas e pela aprendizagem concedida.

A toda a equipa do **Departamento de Consultores PIF** com quem trabalhei e partilhei o espaço durante as 1620 horas de estágio, que incondicionalmente se mostraram dispostos a partilhar o seu conhecimento, paciência e tempo para tirar as minhas dúvidas, e que conquistaram a minha admiração, respeito e amizade.

Ao meu namorado e amigo, **Tiago Balbino**, por compreender a minha ausência e também pela paciência, incentivo e apoio que demonstrou ao longo deste percurso e pela

constate dedicação e compreensão nos momentos mais difíceis na minha vida acadêmica e também pessoal.

Aos meus amigos com quem partilhei bons momentos, **Nicole Inácio**, que tive o prazer de conhecer no Mestrado e com quem trabalhei na Índice, que facilitou a minha integração e foi indispensável na realização deste trabalho, mostrando-se sempre disponível para ajudar; e **Filipe Honório**, pela sua infindável disponibilidade e apoio não só durante o estágio mas também na realização deste relatório, e, acima de tudo pela sua amizade.

A todos MUITO OBRIGADA!

Resumo

A internacionalização é um fenómeno frequente nas empresas, impulsionado pela globalização, pela necessidade de crescimento e de sobrevivência face a um mercado cada vez mais competitivo. No entanto, as estratégias adotadas no processo de internacionalização variam tendo em conta a empresa, o tipo de atividade, os recursos disponíveis e o país para o qual se pretende internacionalizar. Este é um procedimento metódico e demorado na medida em que é necessário calcular os custos e riscos associados à internacionalização e implica um estudo prévio aprofundado sobre o país e o mercado de destino para que a internacionalização se efetue com sucesso.

O presente relatório de estágio tem como objetivo descrever o processo de internacionalização e as estratégias adotadas por uma empresa portuguesa, para os mercados da Polónia e da Roménia. Para o efeito foi utilizada a metodologia do estudo caso por ser o método de pesquisa qualitativa mais adequado. Neste estudo é feita uma caracterização da empresa e dos mercados, e analisada a escolha destes países, as motivações, modos de entrada e obstáculos associados à expansão internacional. São analisados também os objetivos internacionais atuais e futuros do caso em estudo e realizado um contraponto sobre a relação entre algumas das teorias da internacionalização e as estratégias utilizadas pela empresa, onde se verificaram semelhanças com a Teoria de Uppsala, da Vantagem Competitiva e das Redes. Por fim, procura ainda descrever o período de 1620 horas de estágio na Índice ICT & Management, Lda., onde são apresentados os objetivos propostos e as tarefas desenvolvidas.

Palavras-chave: Internacionalização, Estratégias, Teorias da Internacionalização, Polónia, Roménia.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

The internationalization of companies is a common phenomenon driven by globalization, the need to growth and to survive to a increasingly competitive market. However, the strategies adopted in the internationalization process vary, depending on the company, the type of activity, availability of resources and the country to which the company wants to internationalize. This is a meticulous and lasting procedure, since it is necessary to calculate the costs and risks associated with internationalization and it involves a thorough preliminary study on the country and the target market to make the internationalization process successful.

This internship report aims to describe the process of internationalization and the strategies adopted by a Portuguese company towards the markets of Poland and Romania. For this purpose we used the methodology of the case study, since it is the most suitable qualitative research method. In this study is made a characterization of the company and the markets, and analyzed the choice of these countries, the motivations, the entry procedures and obstacles associated with international expansion. This study also analyzes current and future international events, aiming to analyze the relationship between some of the theories of internationalization and the strategies used by the company. We found similarities with the Theory of Uppsala, Competitive Advantage and Networks Theory. Finally, it seeks to describe the probationary period of 1620 hours in Índice ICT & Management, Lda., as well as the proposed objectives and tasks developed during this period.

Keywords: *Internationalization, Strategies, Internationalization Theories, Poland, Romania.*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Figuras

<i>Figura 1: Ciclo de vida do produto.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 2: Cadeia de estabelecimento.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 3: Determinantes da vantagem competitiva nacional.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 4: Resource-based view (RBV).....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 5: Principais entraves internos à internacionalização das empresas da UE.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 6: Distribuição geográfica das exportações em 2014.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 7: Estratégias de internacionalização das PME da UE.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 8: Investimento Direto de Portugal no Estrangeiro (IDPE) em 2014 –.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 9: Principais destinos das exportações portuguesas de bens e serviços em 2015..</i>	<i>36</i>
<i>Figura 10: Principais grupos de produtos portugueses exportados em 2013.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 11: A entrada em novos mercados deve fazer-se preferencialmente?.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 12: Ciclos de programação dos fundos europeus aplicados em Portugal.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 13: Domínios temáticos do Portugal 2020.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 14: Organograma da Índice ICT & Management, Lda.</i>	<i>48</i>
<i>Figura 15: Comparação das dimensões culturais de Hofstede entre Portugal e Polónia..</i>	<i>53</i>
<i>Figura 16: Comparação das dimensões culturais de Hofstede entre Portugal e Roménia</i>	<i>56</i>
<i>Figura 17: Equipa Índice ICT & Management, Lda., Portugal.....</i>	<i>74</i>

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Tabelas

<i>Tabela 1: Modos de entrada - vantagens e desvantagens.....</i>	<i>28</i>
---	-----------

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Siglas

APAS – Associação Paulista de Supermercados

BI – Bilhete de Identidade

CAE - Classificação das Atividades Económicas

CAP – Certificação de Aptidão Pedagógica

CEE – Comunidade Económica Europeia

CV – *Curriculum Vitae*

DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DTC - *Dossier* Técnico- Contabilístico

DTP – *Dossier* Técnico-Pedagógico

EFA – Educação e Formação para Adultos

EUA – Estados Unidos da América

FEADER - Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEAMP - Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FMI – Fundo Monetário Internacional

FSE – Fundo Social Europeu

HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Point*

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IDPE – Investimento Direto de Portugal no Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

MNE – *Multinational Enterprise*

NAFTA - *North American Free Trade Agreement*

NIF – Número de Identificação Fiscal

OLI – *Ownership, Location and Internalization*

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PDF - *Portable Document Format*

PIB – Produto Interno Bruto

PIF – Projetos de Investimento e Formação

PME – Pequena Média Empresa

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

RBV – *Resource-Based View*

SIAL - *Salon International de l'Alimentation*

SIGO – Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa

TED – *Tenders Electronic Daily*

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UAE - *United Arab Emirates*

UE- União Europeia

UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development*

USD - *United States Dollar*

VC – Vantagem Competitiva

VCS – Vantagem Competitiva Sustentável

VRIN – Valioso, Raro, Inimitável e Não substituível

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XIII
LISTA DE SIGLAS	XV
ÍNDICE	XVII
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA	3
<i>Conceito de Internacionalização</i>	3
<i>Teorias da Internacionalização</i>	4
<i>Teorias Clássicas do Comércio Internacional</i>	4
<i>Teoria dos Custos de Transação</i>	6
<i>Teoria do Ciclo de Vida do Produto</i>	8
<i>Teoria de Uppsala</i>	9
<i>Teoria da Internalização</i>	12
<i>Teoria Eclética ou Paradigma de OLI</i>	13
<i>Teoria das Redes</i>	15
<i>Teoria da Vantagem Competitiva</i>	16
<i>Teoria Resource-based view (RBV)</i>	17
<i>Motivos e Benefícios da Internacionalização</i>	19
<i>Obstáculos e Custos da Internacionalização</i>	23
<i>Modos de Entrada: Vantagens e Desvantagens</i>	25
<i>Importância das Dimensões Culturais de Hofstede na Internacionalização</i>	30

<i>Internacionalização na União Europeia</i>	32
<i>Internacionalização em Portugal</i>	35
<i>Importância dos Fundos Estruturais Europeus</i>	38
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	43
<i>Seleção do Caso</i>	43
<i>Recolha de Informação</i>	44
<i>Processamento da Informação</i>	45
CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO: ÍNDICE ICT & MANAGEMENT, LDA.	45
<i>História da Empresa</i>	45
<i>Missão, Visão e Princípios</i>	46
<i>Organização</i>	47
<i>Áreas de Atuação</i>	48
<i>Estratégia de Internacionalização na Polónia e na Roménia</i>	50
<i>Caracterização do Mercado Polaco</i>	50
<i>A Polónia e Portugal</i>	52
<i>Caracterização do Mercado Romeno</i>	54
<i>A Roménia e Portugal</i>	55
<i>Motivações e Seleção dos Mercados</i>	57
<i>Modo de Entrada e Obstáculos</i>	58
<i>Objetivos Internacionais Atuais e Futuros</i>	60
<i>Relação Entre as Teorias e as Estratégias Utilizadas no Caso</i>	62
CAPÍTULO V - 1620 HORAS DE ESTÁGIO	63
<i>Acolhimento e Objetivos Propostos</i>	63
<i>Atividades Desenvolvidas</i>	65
CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO	71
<i>Limitações e Investigação Futura</i>	73
REFERÊNCIAS	75
ANEXOS	81

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

CAPÍTULO I - Introdução

A área dos Negócios Internacionais assume um lugar de destaque no desenvolvimento económico de um país e, atualmente, a internacionalização apresenta-se como uma estratégia determinante da competitividade empresarial, sendo por isso uma temática em constante investigação. Compreender o processo de internacionalização de uma empresa implica compreender a globalização da economia, na qual, frequentemente, a expansão internacional é uma condição de sobrevivência.

A internacionalização, ou seja, a gestão de operações comerciais em países estrangeiros, contribui para o desenvolvimento internacional sustentável da empresa, reduz a sua dependência dos mercados domésticos, aumenta a performance económico-financeira e a competitividade criando condições para a sustentabilidade a longo-prazo. No entanto, este processo tem associados também diversos riscos e custos que podem conduzir ao fracasso, sendo essencial a definição de uma estratégia sólida e o estudo prévio sobre o mercado de acolhimento, cultura, tendências dos consumidores, concorrentes e a ponderação das vantagens e desvantagens associadas aos diversos modos de entrada.

Este estudo foca-se na análise do processo de internacionalização de uma PME portuguesa - Índice ICT & Management, Lda. (Índice) - para os mercados polaco e romeno, abordando também os projetos internacionais atuais e futuros. A motivação para estudar a temática da internacionalização advém da sua atualidade a nível mundial e da sua influência e crescimento no setor empresarial português. O objetivo desta investigação é entender o enquadramento contextual da internacionalização da Índice, através da realização de um estudo de caso. Para tal, é feita uma caracterização destes dois mercados e um resumo das relações existentes com Portugal, onde são comparadas as cinco dimensões culturais de Hofstede. As estratégias adotadas na expansão das atividades da Índice para a Polónia e para a Roménia são desvendadas, desde a justificação para a seleção dos mercados, as motivações para a tomada de decisão, o modo de entrada utilizado, até aos constrangimentos e obstáculos que a empresa teve de superar neste desafio. Foi possível analisar também a estratégia internacional atual e os objetivos futuros, que diferem da estratégia utilizada inicialmente. Por último, são evidenciadas as relações entre as várias estratégias internacionais utilizadas pela empresa com algumas das principais teorias da internacionalização desenvolvidas pelos autores de referência nesta temática.

A organização deste relatório assenta em seis capítulos. Após esta introdução, é exposta a revisão da literatura sobre o tema da internacionalização, conceitos, teorias, motivações e benefícios, obstáculos e custos, prós e contras dos modos de entrada, dimensões culturais de Hofstede, e a internacionalização na UE e em Portugal. O terceiro capítulo explica a metodologia utilizada, evidenciando a seleção do caso, recolha da informação e processamento da mesma. Segue-se o quarto capítulo que dá lugar ao desenvolvimento do estudo de caso, onde é apresentada a empresa, a sua estratégia de internacionalização para a Polónia e para a Roménia, os projetos internacionais atuais e futuros, comparando-os com as teorias da internacionalização. No quinto é descrito o período de estágio e as atividades desenvolvidas. Por fim, são apresentadas as conclusões, limitações do estudo e sugestões de investigação futura.

CAPÍTULO II - Revisão da Literatura

Conceito de Internacionalização

Na literatura dos Negócios Internacionais a internacionalização pode ser definida de diferentes formas.

O termo internacional diz respeito à atitude da empresa perante atividades estrangeiras ou à execução efetiva de atividades no exterior. Primeiramente a empresa desenvolve-se no mercado nacional, posteriormente a internacionalização é a consequência de uma série de decisões incrementais (Jan Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Jan Johanson & Vahlne, 1977).

No modelo de Uppsala, o processo de internacionalização é a consequência da aquisição de conhecimento experimental, de conhecimento específico do mercado. É um processo de aprendizagem organizacional que se caracteriza pelo crescente grau de envolvimento das empresas nos mercados externos (Clark, Pugh, & Mallory, 1997; Andersen & Kheam, 1998).

Segundo Schweizer, *et al.*, (2010) e Melin (1992), a internacionalização acontece no momento em que as empresas atravessam fronteiras. É definido como um processo que permite à empresa aumentar a participação nas operações internacionais, o resultado dos esforços da procura de oportunidade, com o objetivo de melhorar ou defender a sua posição numa rede ou redes, ou ainda como o resultado de uma ação empreendedora.

Neste sentido, a internacionalização pode ser entendida como o processo pelo qual uma empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional e, através da exportação indireta ou outras operações estrangeiras que exigem uma maior alocação de recursos, passa a explorar mercados internacionais (Cecília, Ribeiro, Coelho, & Proença, 2002).

Desta forma, o conceito de internacionalização relaciona-se com o processo de adaptação das operações das empresas, desde a sua estratégia, estrutura, recursos, etc., aos ambientes internacionais (Calof & Beamish, 1995). Assim, podemos afirmar que a internacionalização é o resultado do processo de adaptação às mudanças que ocorrem dentro de uma empresa e do seu ambiente (Figueira-de-Lemos, Johanson, & Vahlne, 2011).

Para Johanson e Vahlne (2003), a internacionalização é um processo de compromissos crescentes de operações no exterior. São as trocas económicas, políticas e culturais entre diferentes países (Ribeiro M. W., 2012). Pode considerar-se que a internacionalização é um ato de empreendedorismo uma vez que surge como uma estratégia que procura oportunidades de crescimento e riqueza através da expansão da empresa em novos mercados (Lu & Beamish, 2001).

De acordo com Abrantes (1999), internacionalizar-se é o ato de integração numa rede de acordos interempresariais estabelecidos perante as fronteiras políticas. No sentido macroeconómico, o conceito relaciona-se com as trocas de matérias-primas, produtos acabados ou semiacabados, serviços, capital, ideias e também pessoas entre dois países. Já a internacionalização empresarial engloba todo o tipo de operações nos mercados externos, desde a exportação até ao investimento direto estrangeiro (IDE).

Assim, o comportamento de internacionalização parece ser caracterizado muitas vezes por uma combinação de aprendizagem através da experiência e da aprendizagem através da incorporação de unidades, que já tem o conhecimento (Forsgren, 2002, p.263).

Teorias da Internacionalização

O fenómeno internacionalização tem sido estudado ao longo dos anos com alguma frequência, originando várias teorias e modelos na tentativa de explicar este processo. No entanto, todas estas teorias e modelos têm as suas limitações que, conseqüentemente, levaram à criação de novas teorias.

Em seguida, efetua-se uma breve análise de algumas das principais teorias de internacionalização das empresas.

Teorias Clássicas do Comércio Internacional

As teorias clássicas do comércio internacional - a Teoria da Vantagem Absoluta desenvolvida por Adam Smith na publicação da Riqueza das Nações (1776) e a Teoria da Vantagem Comparativa em função da Produtividade do Trabalho, descrita por David

Ricardo na publicação dos Princípios de Economia (1817), formulam uma teoria de comércio livre que proporciona vantagens através da especialização internacional de cada país em função dos seus recursos (Sen, 2010; Dima, 2010).

A vantagem absoluta de um país na produção de determinado bem consiste na combinação de uma maior produtividade com uma menor quantidade de trabalho na produção do bem, que conseqüentemente se traduz numa redução dos custos. Esta teoria é apresentada através do modelo 2x2, dois países e dois produtos, sendo que cada país tem a capacidade de produzir melhor um produto com menor dispêndio de trabalho em relação a outro, e, desta forma, mais barato. Como resultado, cada país tem uma vantagem absoluta na produção de um bem, devendo por isso concentrar a produção e especialização do mesmo, sendo que o excedente deve ser exportado. Deste modo, se ambos os países negociarem um com o outro, cada país vai especializar-se na produção do bem com menores custos, sobre o qual possui vantagem absoluta, e obter o outro através do comércio internacional (Dima, 2010; Schumacher, 2012). A vantagem absoluta, ou seja, a especialização de um bem num país, é o efeito da divisão do trabalho, que fornece a base para a redução de custos laborais, o que garantiu uma concorrência efetiva entre os países (Sen, 2010). Como resultado de uma divisão mais avançada do trabalho, pode ser produzido mais com a mesma quantidade de trabalho, destacando-se três razões para esta evolução:

1. O aumento da destreza de cada trabalhador em particular;
2. A economia de tempo que é perdido na transferência de um trabalho para outro;
3. A invenção de um grande número de máquinas que facilitam o trabalho e permitem que um trabalhador faça o trabalho de muitos.

A divisão do trabalho leva a melhorias quantitativas e qualitativas de produção. Isto significa que a produção é incrementada, o desenvolvimento tecnológico é estimulado, e as competências dos trabalhadores e a produtividade são aprimoradas. Como resultado, o crescimento económico é promovido e a riqueza nacional aumenta. Assim, o comércio internacional é vantajoso não só para os países mas também para a sociedade como um todo, uma vez que a exportação do bem excedentário possibilita a importação de bens produzidos noutro país, aumentando desta forma a satisfação das necessidades e o bem-estar da população (Schumacher, 2012).

Por outro lado, a teoria da vantagem comparativa é uma extensão da teoria de Smith, possibilitando também a obtenção de lucros comerciais a países que não possuem vantagens absolutas em relação a outros. A vantagem comparativa tem como base o comércio mutuamente vantajoso entre os países, garantindo especialização em bens específicos com uma vantagem comparativa em termos de horas de trabalho utilizadas por unidade de produção. As vantagens comparativas resultam das diferenças de produtividade de bens de cada país, tendo por base as condições e o ambiente em que cada país se encontra inserido. Segundo esta teoria, o comércio internacional não tem necessariamente de ser estabelecido com base em vantagens absolutas, pois pode ser mais vantajoso para um país especializar-se na produção de bens que são produzidos com menor esforço noutro país. Segundo esta teoria, os países exportam os bens nos quais têm maior produtividade relativa do trabalho, ou seja, nos quais possuem vantagem comparativa na sua produção, e importam os bens nos quais apresentam menor produtividade relativa do trabalho ou nos quais não têm vantagem comparativa na sua produção (Sen, 2010).

Com as teorias clássicas do comércio internacional, pode concluir-se que existe uma relação mútua entre o comércio internacional e o desenvolvimento económico nacional. O comércio internacional permite a livre concorrência, diminui a probabilidade de monopólios nacionais e facilita a transferência de conhecimento e de tecnologia entre diferentes países (Schumacher, 2012).

Teoria dos Custos de Transação

Num mercado perfeito, as transações são realizadas sem custos de transação; a informação está disponível gratuitamente; a tomada de decisão é racional; existem sempre fornecedores e compradores alternativos; e não há efeitos numa operação específica entre duas partes no mercado. Porém, quando estas condições não prevalecem, os custos de transação surgem porque há uma necessidade de dedicar esforços para organizar, realizar e controlar transações entre atores interdependentes. A teoria dos custos de transação iniciou-se com Coase (1937), que tenta explicar a forma institucional dessas transações (Jan Johanson & Mattsson, 1987).

Williamson (1975), também considerado uma importante referência desta teoria, descreve-a perspetivando a empresa como uma estrutura de governança cujo objetivo é economizar custos de transação. Estes custos encontram-se associados à livre contratação no

mercado de diversos ativos da empresa, isto é, são os custos que a empresa enfrenta quando recorre ao mercado para adquirir equipamentos, bens ou serviços que são transferidos através de uma relação com outro agente (Oliver E. Williamson, 1981; Abrantes, 1999). Distinguem-se dois tipos de custos:

1. Custos *ex-ante*: associados à procura de informação, à negociação e determinação das condições do contrato.
2. Custos *ex-post*: relacionados com os riscos que derivam do incumprimento do contrato.

Assim, os custos de transação são o resultado da soma dos custos de negociação e dos custos associados ao incumprimento do contrato. Os custos *ex-ante* e *ex-post* são interdependentes e por isso devem ser tratados simultaneamente (O. E. Williamson, 1985; Jan Johanson & Mattsson, 1987; Abrantes, 1999). De entre os diversos fatores que podem originar custos de transação, destacam-se duas características comportamentais: a racionalidade limitada e o comportamento oportunista que caracterizam as decisões e as ações dos agentes. A racionalidade limitada assume que os agentes económicos procuram ser racionais, mas de uma maneira restrita, uma vez que as informações necessárias às suas decisões são limitadas. Por outro lado, o comportamento oportunista supõe que os agentes económicos agem motivados pelo auto interesse e oportunismo. Para prevenir perdas devido ao oportunismo ou à incerteza, os agentes económicos procuram estabelecer relações contratuais que têm associados custos de transação. Esta teoria acrescenta ainda como causa de custos de transação a especificidade dos ativos, que se entende como uma transação em que os investimentos realizados não podem ser reutilizáveis sem que se incorra em custos ou em perdas de valor, ou, devido à sua especificidade, caso não haja continuidade da transação, podem ser perdidos parcial ou totalmente. Destacam-se três fontes de especificidades dos ativos: especificidade de localização, tendo em conta a condição de imobilidade física do ativo; especificidade física, isto é, particularidades da composição física do ativo; e a especificidade humana associada à capacidade de aprendizagem do indivíduo, principalmente através do “*learning by doing*”.

Quanto maior o grau de especificidade do ativo, maiores serão os riscos e problemas de adaptação, logo mais elevados serão os custos de transação (Oliver E. Williamson, 1981 e 1985; Jan Johanson & Mattsson, 1987).

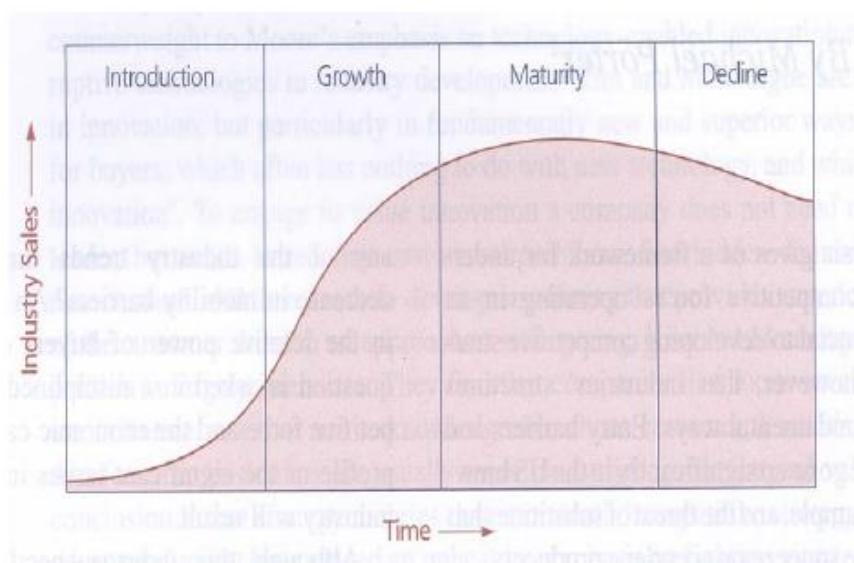
A teoria dos custos de transação enfoca a firma enquanto uma estrutura de governança alternativa ao mercado, cujo objetivo é economizar custos de transação. Esta abordagem caracteriza-se pela sua capacidade de explicar a existência de diferentes estruturas de governança ou formas institucionais em diferentes situações (Jan Johanson & Mattsson, 1987).

Teoria do Ciclo de Vida do Produto

A teoria do ciclo de vida do produto desenvolvida por Vernon (1966) salienta a importância da inovação dos produtos, os efeitos das economias de escala e a influência da incerteza no comércio internacional (Melin, 1992). Esta teoria baseia-se na metáfora do ciclo de vida do ser humano: nascimento/introdução, adolescência/crescimento, meia-idade/maturidade e falecimento/declínio.

Na fase de introdução, após um período de inovação e de desenvolvimento de um produto, este é lançado no mercado. A fase de crescimento é atingida quando o produto já possui um elevado número de clientes associados. Com o passar do tempo, o mercado estabiliza e o produto atinge a fase da maturidade. Por fim, quando o produto é ultrapassado por uma inovação superior e os concorrentes são também superiores, as vendas diminuem e o produto entra na fase de declínio, sendo posteriormente removido do mercado (Li & Nkansah, 2005).

Figura 1: Ciclo de vida do produto



Fonte: (Li & Nkansah, 2005).

Para Vernon (1966), o ciclo de vida do produto divide-se em três fases - a fase de introdução do produto, a fase de maturação do produto e fase de padronização do produto -, sendo que cada fase tem diferentes implicações para a internacionalização da empresa inovadora e do produto em si.

Na primeira fase, a fase da introdução do novo produto, todas as atividades relacionadas com o produto provêm e são geridas no país de origem do mesmo. A flexibilidade na alteração dos elementos do produto; a elasticidade preço da procura; e a necessidade de uma comunicação rápida e eficaz entre o produtor, clientes, fornecedores e até concorrentes são as principais preocupações nesta fase.

A fase de maturação do produto caracteriza-se como uma fase de crescimento onde o produto passa a ser exportado, gradualmente, para outros países industriais nos quais se torna mais vantajosa a produção do mesmo.

Por fim, na fase de padronização do produto, quando os maiores mercados estão saturados e o produto se encontra numa fase de padronização avançada e, por isso, em declínio, a produção é recolocada em países menos desenvolvidos, com baixos custos de mão-de-obra e que oferecem vantagens comparativas como local de produção, deixando definitivamente o país de origem do produto (Vernon, 1966; Melin, 1992).

A teoria do ciclo de vida do produto tem como principal contribuição a visão de desenvolvimento sobre realocação de atividades de produção. No entanto, a aplicabilidade deste modelo é limitada para produtos com pequenos ciclos de vida ou para novos produtos que são desenvolvidos em empresas que já possuem operações consideráveis em países estrangeiros (Melin, 1992).

Teoria de Uppsala

Os estudos de negócios internacionais da Universidade de Uppsala indicam que a internacionalização é gradual. As empresas iniciam as operações internacionais quando ainda são comparativamente pequenas e desenvolvem as suas operações no exterior gradualmente (Jan Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Jan Johanson & Vahlne, 1977; Eriksson, Johanson, Majkgard, & Sharma, 1997). Cada empresa passa por um número de passos lógicos de comportamento internacional, baseado na gradual aquisição de

conhecimento sobre os mercados e operações estrangeiras, e no seu aumento de compromisso com o mercado estrangeiro. O foco está na aquisição de conhecimento sobre o mercado e no compromisso com o mesmo. O conhecimento específico do mercado engloba toda a informação relativa às características do mercado em questão e às características das empresas. Já o compromisso com o mercado é composto por dois fatores: a quantidade de recursos comprometidos e o grau de comprometimento (facilidade com que os recursos podem ser movidos de um mercado para outro). Há uma relação direta entre o conhecimento do mercado e o compromisso, na medida em que o conhecimento pode ser considerado um recurso e, conseqüentemente, quanto maior for o conhecimento sobre o mercado, mais valiosos serão os recursos e mais forte será também o compromisso com o mesmo (Jan Johanson & Vahlne, 1977; Eriksson et al., 1997). A aprendizagem através do desenvolvimento do conhecimento experimental sobre mercados estrangeiros é necessária para superar a distância psicológica que existe nos mercados estrangeiros, que se entende como a soma dos fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado, como as diferenças entre dois países em termos de linguagem, cultura, nível de educação, prática de negócios e legislação. Deste modo, devido à falta de conhecimento sobre os países e de modo a evitar a incerteza, a empresa começa a exportar para países vizinhos ou países com os quais são relativamente próximos em termos de cultura, instituições, nível educacional, e língua (Jan Johanson & Vahlne, 1977; Melin, 1992; Eriksson et al., 1997). A empresa começa a vender no exterior através de representantes independentes, pois implica um menor compromisso do que o estabelecimento de uma filial de vendas. Neste modelo, o envolvimento da empresa num mercado nacional específico desenvolve-se de acordo com as quatro etapas descritas de seguida, denominadas como a "cadeia de estabelecimento", também representada na *figura 2*:

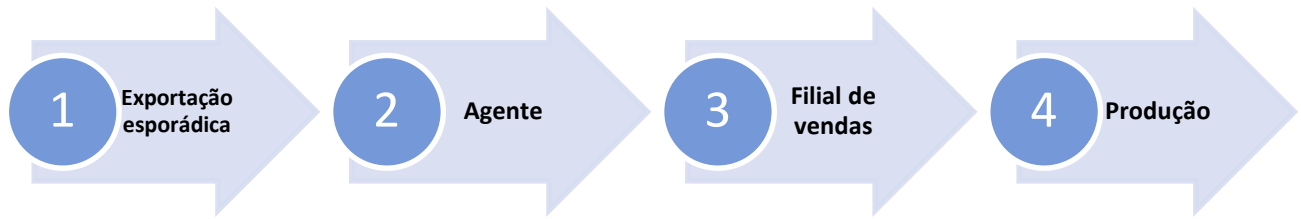
1ª Etapa - Não há atividade regular de exportação (exportação esporádica);

2ª Etapa - Exportação via representantes independentes (agente);

3ª Etapa – Estabelecimento de filial de vendas;

4ª Etapa – Estabelecimento de unidade de produção/fabricação no estrangeiro.

Figura 2: Cadeia de estabelecimento



Fonte: Adaptado de Li & Nkansah (2005).

Estas quatro etapas representam o comprometimento de recursos sucessivamente maiores, com experiências e conhecimentos de mercado muito diferentes para a empresa. Na primeira etapa a empresa ainda não se comprometeu para com o mercado e carece de qualquer canal de informação regular de e para o mercado. A segunda etapa indica que a empresa tem um canal para o mercado através do qual obtém informações frequentes sobre os fatores que influenciam as vendas, implicando também um certo compromisso. Já a terceira fase representa uma canalização de informação controlada para o mercado, proporcionando à empresa capacidades de gerir o tipo e quantidade de informação que flui do mercado para a organização. Durante esta fase, a empresa também recebe experiência direta de recursos. Por fim, a quarta etapa implica um compromisso ainda maior de recursos. Contudo, as empresas não têm de passar por todas as etapas da cadeia de estabelecimento, pois existem mercados não exigem uma quantidade tão grande de recursos das organizações. (Jan Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Clark et al., 1997; Barkema & Droogendijk, 2007; Forsgren, 2002; Jan Johanson & Vahlne, 1977; Eriksson et al., 1997). Assim, as empresas aumentam a sua presença num mercado estrangeiro, através da acumulação gradual de conhecimentos específicos do mercado. Este tipo de conhecimento é empírico e refere-se ao conhecimento da cultura, dos clientes, dos negócios e do mercado, sendo adquirido principalmente através das atividades de negócios atuais do mercado que são a principal fonte de experiência (Jan Johanson & Vahlne, 1977; Clark et al., 1997). Quanto maior for o conhecimento da empresa sobre o mercado, menor será o risco de investimento nesse mercado. A experiência gera oportunidades de negócios e deve funcionar como uma força motriz no processo de internacionalização.

Em suma, o modelo de Uppsala é um processo de internacionalização baseado na teoria comportamental das organizações (Figueira-de-Lemos et al., 2011) que defende três pressupostos: (1) a falta de conhecimento é o maior obstáculo na internacionalização; (2) a empresa internacionaliza-se de forma gradual; (3) e o conhecimento do mercado é adquirido principalmente através da experiência das atividades da empresa, sendo esta a razão pela qual a internacionalização é muitas vezes um processo lento e gradual (Jan Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Jan Johanson & Vahlne, 1977; Forsgren, 2002).

Esta teoria é especialmente vantajosa para pequenas e médias empresas que possuem recursos limitados, ou para empresas que se encontram no início do seu processo de internacionalização e que necessitam de adquirir experiência (Abrantes, 1999).

Teoria da Internalização

Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979) conceitualizaram a teoria da internalização, que introduz a ideia de que as empresas desejam criar o seu próprio mercado interno de modo a superar as fronteiras do seu país de origem (Dima, 2010). Tal significa que, a internalização - condução das operações dentro da própria empresa - é uma alternativa ao mercado externo para o desenvolvimento e exploração dos conhecimentos. A teoria da internalização explica a existência e o funcionamento das Multinacionais (MNE), contribuindo para a compreensão dos limites da mesma, da sua relação com o meio ambiente externo e da sua estrutura organizacional interna (Rugman & Verbeke, 2008). Assim, a existência das MNE deve-se às chamadas “imperfeições de mercado”, isto é, as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente, dando a oportunidade das empresas integrarem essas mesmas operações, internalizando a transferência de bens e serviços. Por outras palavras, quando os mercados internacionais tendem a falhar, as organizações gerem as transações económicas através das suas operações em vários países (Mcdougall, Shane, & Oviatt, 1994; Rugman & Verbeke, 2003).

A existência de imperfeições de mercado estimula a internalização, o que por sua vez desenvolve e explora vantagens específicas da empresa, baseadas em conhecimento ou noutro tipo de bens intermediários, que aumentam a competitividade face à concorrência devido à sua organização interna de recursos (Rugman & Verbeke, 2008).

Segundo Buckley e Casson (1976) a decisão de internalizar tem por base quatro fatores:

- 1) Fatores específicos da indústria, relacionados com a natureza do produto e a estrutura do mercado externo;
- 2) Fatores específicos regionais;
- 3) Fatores específicos de cada país, incluindo as políticas governamentais;
- 4) Fatores específicos da empresa, relacionados com a capacidade de gestão para organizar um mercado interno (Rugman & Verbeke, 2003).

Essencialmente, a teoria da internalização constitui-se como uma abordagem institucional para a análise comparativa do comportamento das MNE, que possibilita a realização de atividades antes executadas por intermediários (Rugman & Verbeke, 2008; Dima, 2010). Tem como objetivo a redução de custos na decisão de internacionalização e assenta em dois princípios fundamentais:

- a) A empresa escolherá o local de menor custo de acordo com a atividade desempenhada;
- b) A empresa internalizará as operações até ao momento em que os benefícios da internalização compensem os custos (Mcdougall et al., 1994).

Teoria Eclética ou Paradigma de OLI

Na teoria eclética ou paradigma de OLI (*ownership, location and internalization*) apresentado por Dunning (1980), a internacionalização é vista como resultante de três fatores: vantagem específica de propriedade, a vantagem específica de localização, e vantagem específica de internalização (Melin, 1992; Eriksson et al., 1997; Dunning, 2000 e 2001).

A vantagem específica de propriedade (O - *Ownership*) é um conjunto de vantagens que a empresa possui internamente e que a podem destacar em relação à concorrência (Dunning, 1995, 2000 e 2001). Estas vantagens variam de acordo com as características das empresas, os produtos que produzem, os mercados em que operam, e se o processo competitivo é visto de uma perspetiva estática ou dinâmica. As empresas multinacionais mais bem-sucedidas são aquelas que são capazes de desenvolver e explorar tanto o ativo como as vantagens de propriedade transacionais. A produção internacional deve ter origem

nas empresas que possuem vantagens específicas de propriedade de modo a possibilitar a sua transferência através de fronteiras nacionais dentro das suas próprias organizações, em vez de vender a sua produção a empresas com sede no exterior (Dunning, 1988). A propriedade tecnológica, economias de escala, diferenciação e recursos humanos são alguns exemplos de vantagens específicas de propriedade (Abrantes, 1999).

A vantagem específica de localização (*L – location*) está relacionada com o "onde" da produção, ou seja, com a atratividade de determinados países ou regiões alternativos. Diz respeito à vantagem da empresa em localizar parte da sua atividade produtiva numa determinada localização por aí encontrar vantagens específicas superiores às do seu próprio país, e que não podem ser transferidas para outras localidades (Dunning, 1988, 1995, 2000 e 2001). Como exemplos de vantagens de localização destacam-se a diferença de preços, o custo de transporte e comunicação e a distância física, língua e cultura (Abrantes, 1999).

Por fim, a vantagem específica de internalização (*I – internalization*) oferece uma estrutura para avaliar maneiras alternativas pelas quais a empresa pode organizar a criação e a exploração do seu núcleo de competências, rentabilizando as vantagens específicas que possui (Dunning, 1995, 2000 e 2001), nomeadamente a diminuição dos custos de câmbio, a redução da incerteza e o controlo da oferta em qualidade e quantidade (Abrantes, 1999).

O significado de cada uma destas vantagens e a sua configuração dependem do contexto específico, podendo variar em todos os setores ou tipos de atividades, regiões ou países e entre empresas (Dunning, 2001).

O conceito do paradigma eclético consiste em oferecer um quadro pelo qual é possível identificar e avaliar o significado dos fatores que influenciam tanto o ato inicial de produção estrangeira por parte das empresas como o crescimento dessa mesma produção (Dunning, 1988 e 2001). O paradigma eclético baseia-se na teoria económica e nos custos de transação como principais variáveis explicativas da tomada de decisão das empresas internacionais que optam por IDE (Melin, 1992), e presume que a criação de riqueza e o aumento da eficiência de uma MNE estão contidos dentro da jurisdição da sua propriedade (Dunning, 1995).

Teoria das Redes

A teoria das redes (J. Johanson & Mattsson, 1987) sustenta que a existência de relações em rede entre as empresas desempenha um papel crucial no início do processo de internacionalização (Jan Johanson & Vahlne, 2003). A criação de redes de relações entre empresas desenvolve-se através do envolvimento das mesmas na coordenação das suas atividades de produção, distribuição e utilização de produtos e serviços, isto é, a criação de relações baseadas em trocas, onde a divisão do trabalho é feita em rede, tornando as empresas interdependentes mas também complementares. Para obter recursos externos e para vender os seus produtos e serviços, as empresas estabelecem relações de confiança e compromisso mútuo com base em transações comerciais com outras empresas. Tais relações levam tempo e esforço a estabelecer e a desenvolver, o que limita as possibilidades das empresas mudarem de interdependentes. As empresas da rede possuem relações de dependência direta com outras empresas (incluindo fornecedores, clientes, distribuidores e concorrentes), mantendo relações de troca, com os seus homólogos. Desta forma, para uma empresa se estabelecer num novo mercado e criar uma nova rede, terá de construir novas relações para si e para os seus homólogos (Jan Johanson & Mattsson, 1987; Anderson, Hskansson, & Johanson, 1994).

Este modelo implica que as atividades de uma empresa em mercados industriais sejam processos cumulativos, no sentido em que as relações passam pelas fases de estabelecimento, preservação, desenvolvimento e cessação, tendo como objetivo a obtenção de lucros económicos a curto prazo e a criação de posições na rede que vão assegurar a sobrevivência a longo prazo e o desenvolvimento da empresa internacionalmente (Jan Johanson & Mattsson, 1987).

Segundo esta abordagem, a organização individual é dependente de recursos controlados por outras empresas pertencentes à rede. Devido a esta interdependência, o uso de um ativo de uma empresa está dependente do uso de outros ativos das empresas que pertencem à rede, tornando também os processos de investimento e as suas consequências interdependentes. Desta forma, a teoria das redes é uma ferramenta útil na análise de estratégias em diferentes mercados, amplia a visão sobre o modo de internacionalização da empresa e facilita o seu processo, tendo em conta a sua posição na rede e as suas relações diretas com os atores estrangeiros (Jan Johanson & Mattsson, 1987; Hadley & Wilson, 2003).

Teoria da Vantagem Competitiva

O conceito de vantagem competitiva (VC) foi desenvolvido por Porter no seu livro “*The Competitive Advantage of Nations*” (1990), cujo principal objetivo era explicar porque é que determinados países alcançam o sucesso em determinadas indústrias (Grant, 1991; Davies & Paul, 2000). A VC é criada e sustentada através de um processo altamente localizado, isto é, os diferentes valores nacionais, a cultura, as estruturas económicas, instituições e histórias de um país influenciam o sucesso competitivo. Existem diferenças marcantes nos padrões de competitividade em todos os países, sendo que um ambiente progressista, dinâmico e desafiador propicia o sucesso em determinadas indústrias.

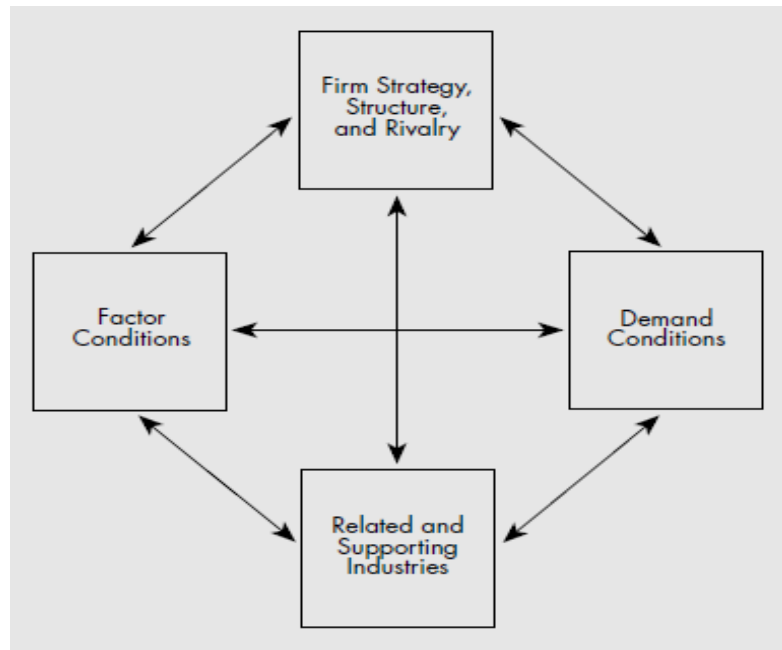
As empresas alcançam a VC através de atos de inovação. A inovação pode manifestar-se através de um novo *design* de produto, de um novo processo de produção ou uma nova abordagem de marketing, e criam VC por anteciparem uma necessidade, nacional ou internacional, e por constituírem novas oportunidades de mercado (Porter, 1990).

A teoria da vantagem competitiva é baseada na análise da “*home base*”, ou seja, das características do ambiente nacional que identifica quatro atributos que influenciam a capacidade da empresa para estabelecer e sustentar uma VC nos mercados internacionais. Esses atributos constituem o “diamante de vantagem nacional” (*Figura 3*):

1. Condições do fator: análise das características dos fatores de produção, como, recursos naturais, localização e demografia (fatores básicos) ou infraestrutura especializada ou centros de pesquisa (fatores avançados) necessários para competir num determinado setor.
2. Condições da procura: a natureza da procura do produto ou serviço que afetam a capacidade da empresa competir internacionalmente.
3. Indústrias relacionadas e de apoio: a presença ou ausência no país de indústrias relacionadas e de apoio que são internacionalmente competitivas. Uma indústria terá facilidade em competir internacionalmente se houver *clusters* de indústrias que estão ligados uns aos outros através de relações de fornecimento e compra, clientes comuns, canais de distribuição ou tecnologias.
4. Estratégia, estrutura e rivalidade da empresa: as condições do país que regem como as empresas são criadas, organizadas e geridas, bem como a natureza

da rivalidade. A rivalidade doméstica é o principal estímulo para a inovação e criação da VC e, conseqüentemente, para o sucesso na competição internacional (Porter, 1990; Grant, 1991; Davies & Paul, 2000; Dima, 2010).

Figura 3: Determinantes da vantagem competitiva nacional



Fonte: (Porter, 1990).

Estes quatro conjuntos de influências nacionais sobre as VC operam como um sistema de forma interdependente para alcançar o sucesso competitivo internacional, isto é, para o “diamante” ter um impacto positivo no desempenho competitivo é necessária a presença dos quatro elementos (Porter, 1990; Grant, 1991).

Em suma, a teoria de Porter vê um país como um conjunto de variáveis contextuais que influenciam o desempenho competitivo das empresas e das indústrias, atuando assim a três níveis: empresa, indústria e país (Grant, 1991).

Teoria *Resource-based view* (RBV)

A teoria *Resource-based view* (RBV) ou “visão baseada em recursos” apresenta características que os recursos de uma empresa devem possuir de forma a torná-la distinta. Assim, para alcançar o sucesso, as empresas devem identificar os seus recursos e conhecer as suas *capabilities* com o objetivo de adquirir VC (Wernerfelt, 1984). Consideram-se

recursos todos os ativos, *capabilities*, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc., que sejam controlados pela empresa de modo a conceber e implementar uma estratégia para melhorar a sua eficiência e eficácia (Daft, 1983). Por outras palavras, são as forças que a empresa tem para implementar a sua estratégia.

Verificam-se três tipos de recursos: capital humano (formação, inteligência, experiência, relações), capital físico (equipamento, localização, acesso a matéria prima) e capital organizacional (estrutura organizacional, planeamento, sistemas de controlo e coordenação e relações entre grupos). Segundo Barney (1991), um dos principais autores da teoria, os recursos, para que sejam uma fonte de VC, devem apresentar características VRIN:

- Valiosos: permitem à empresa aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças;
- Raros: estão acessíveis a um grupo restrito de empresas, criando para estas uma vantagem competitiva;
- Inimitáveis: quando as empresas que não possuem um recurso, tentam imitá-lo mas nunca o conseguem de forma perfeita. Esta característica pode advir de três fatores distintos, nomeadamente: condições históricas únicas da empresa, a causa ambígua da VC e os recursos geradores da vantagem serem socialmente complexos;
- Não Substituíveis: a não existência de recursos estrategicamente equivalentes.

Com estas características, a empresa conseguirá atingir VC, e eventualmente poderá originar barreiras à entrada devido a fatores como as economias de escala, a lealdade do consumidor, a experiência na produção e a liderança na tecnologia.

A Teoria RBV analisa a VC da empresa, isolando recursos específicos que são complexos, intangíveis e dinâmicos (Teece & Pisano, 1994; Habbershon & Williams, 1999). Esta assume que organizações dentro de uma determinada indústria podem ser heterogéneas devido aos recursos estratégicos que possuem. Os recursos não são necessariamente móveis entre empresas e, assim, a heterogeneidade pode ser de longo prazo. As implicações destes dois pressupostos são analisadas no RBV para um estudo das fontes de vantagem competitiva sustentável (VCS). Assim, as empresas dispõem de recursos VRIN com os quais podem atingir VCS, através de estratégias não duplicáveis pelos concorrentes e quando

existe complementaridade entre recursos a VCS sai reforçada (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000).

Figura 4: *Resource-based view (RBV)*



Fonte: *Elaborado pela autora, com base em Barney (1991).*

Deste modo, esta visão explica a influência de certos recursos sobre o processo de internacionalização (Cerrato & Piva, 2012). Desde a criação e coordenação de novos conhecimentos, rotinas organizacionais, recursos e processos de tomada de decisão, esta teoria explica como as empresas modificam e adaptam aos seus recursos para se internacionalizarem (Schweizer et al., 2010).

Motivos e Benefícios da Internacionalização

Os mercados internacionais são hoje cada vez mais integrados e interdependentes e, por isso, praticamente todas as empresas, independentemente do tamanho, indústria ou país de origem, são obrigadas a desenvolver uma resposta estratégica à concorrência internacional (Cerrato & Piva, 2012). Segundo Li & Nkansah (2005) a decisão de expandir além das fronteiras nacionais é um movimento estratégico no crescimento e desenvolvimento de uma empresa. Neste sentido, a internacionalização é vista como possível padrão de crescimento que pode melhorar a lucratividade e a probabilidade de sobrevivência

da empresa (Cerrato & Piva, 2012), uma vez que num contexto de crescente abertura das economias nacionais, onde a concorrência global é uma ameaça, a internacionalização de uma indústria ou de uma empresa passou a ser uma questão de sobrevivência e não uma opção (Abrantes, 1999).

São vários os motivos e benefícios associados ao processo de internacionalização que foram enumerados e destacados por diversos autores:

- Aumento do desempenho: a empresa ao internacionalizar-se cresce e ganha experiência, e eventualmente aumenta o seu desempenho (Glaum & Oesterle, 2007);
- Dimensão do país: se uma empresa está localizada num país muito pequeno pode ser forçado a internacionalizar-se para beneficiar de economias de escala (Glaum & Oesterle, 2007; Hansson & Hedin, 2007);
- Crescimento e criação de valor: o aumento do volume de produção internacionalmente como um meio para atingir o crescimento da empresa (Lu & Beamish, 2001; Li & Nkansah, 2005; Glaum & Oesterle, 2007);
- Imperfeições de mercado: os países diferem em várias dimensões, economicamente, politicamente, legalmente, cultural, etc., diferenças que criam imperfeições de mercado que poderão ser, em certas circunstâncias, vantajosas para as empresas (Lu & Beamish, 2001; Glaum & Oesterle, 2007);
- Aumentar ou manter clientes/fornecedores: internacionalizar com o objetivo de criar relações duradouras com novos clientes/fornecedores ou para manter os negócios já existentes no estrangeiro;
- Adquisição de competências/*Know-how*: a empresa pode adquirir competências com a sua experiência no estrangeiro ou através da aquisição de outras empresas ou da formação de parcerias, beneficiando assim da base de conhecimento das outras empresas (Lu & Beamish, 2001; Hansson & Hedin, 2007; Masum & Fernandez, 2008);
- Concorrência: a internacionalização pode ser motivada pela ameaça da concorrência, sendo necessário reforçar a posição competitiva da empresa;
- Saturação do mercado doméstico: quando as vendas no mercado interno são insuficientes, as empresas são motivadas a explorar novos mercados;

- Prestígio: o prestígio possibilita uma maior notoriedade da empresa e favorece o rápido crescimento da mesma (Li & Nkansah, 2005; Hansson & Hedin, 2007);
- Objetivos e políticas: a decisão de internacionalizar pode estar ligada aos objetivos e políticas internas da empresa (Li & Nkansah, 2005);
- Acesso a tecnologia: o desenvolvimento tecnológico é caro mas essencial para a competitividade da empresa;
- Diversificação geográfica: para evitar a dependência do mercado doméstico e alcançar o crescimento (Li & Nkansah, 2005; Masum & Fernandez, 2008);
- Oportunidade de mercado: a empresa pode internacionalizar-se simplesmente porque essa possibilidade surgiu no mercado (Lu & Beamish, 2001; Li & Nkansah, 2005; Hansson & Hedin, 2007);
- Criação de alianças: a criação de alianças estratégicas facilita o desempenho internacional;
- Incentivos governamentais: existência de políticas governamentais que promovem e encorajam as empresas a investir noutros países; (Dunning, 1993);
- Redução da carga fiscal: a internacionalização pode ter subjacente a diminuição da quantidade total de impostos pagos (Hansson & Hedin, 2007).

Dunning (1993) desenvolveu este tema ao introduzir um modelo que inclui cinco motivos para a internacionalização: a procura de mercado, procura de recursos, procura de eficiência, procura de recursos estratégicos, e mais tarde, a procura de redes.

A procura de mercado traduz-se no investimento, por parte das empresas, num determinado país ou região no estrangeiro com a intenção de fornecer produtos e serviços. Para tal, é importante o acesso aos mercados-alvo específicos no exterior, sendo essencial uma presença direta para esse acesso.

Quando o motivo para a internacionalização é a procura de recursos, as empresas investem no estrangeiro a fim de obter recursos a um custo comparativo inferior, ou simplesmente porque o recurso pretendido não existe no país de origem. Os recursos procurados podem ser físicos, como os minerais ou produtos agrícolas, ou recursos humanos,

como a mão-de-obra barata e não qualificada que se torna vantajosa para empresas que tentam minimizar os custos e maximizar os lucros.

Outra categoria de motivos para a internacionalização concentra-se na eficiência. O objetivo é racionalizar as estruturas de investimentos previstos, a fim de ganhar com a governação comum. Desta forma, a procura de eficiência é vista como um meio para beneficiar a partir das diferenças de dotação de fatores, culturas, arranjos institucionais e sistemas económicos, podendo implicar a concentração dos locais de produção.

Os recursos estratégicos são intangíveis, ligados à tecnologia e ao núcleo de competências da empresa, como por exemplo, as patentes, o conhecimento, as habilidades dos funcionários e elementos estratégicos necessários para o desenvolvimento de vantagens comparativas. Geralmente, a obtenção destes recursos é feita através da aquisição de ativos de empresas estrangeiras, com o principal motivo de manter ou reforçar a posição competitiva da empresa e, conseqüentemente, enfraquecer os concorrentes (Hansson & Hedin, 2007; Franco, Rentocchini, & Marzetti, 2010).

Por fim, a procura de redes - um conjunto de relações comerciais interdependentes que facilitam a partilha de conhecimentos, inovação e criação de valor com empresas estrangeiras - pode ser muito importante para as empresas que pretendem desenvolver e expandir as redes onde já estão incluídas, como as relações de fornecedor/cliente; ou para empresas que pretendem investir no capital relacional e ligações locais, objetivando a criação de vantagem competitiva (Hansson & Hedin, 2007).

É importante ainda destacar que, os motivos para a internacionalização das empresas podem ser estimulados por fatores proactivos ou fatores reativos. Os fatores proactivos indicam que a decisão de internacionalizar é influenciada por fatores internos à empresa, como o interesse da mesma em explorar novas oportunidades de mercado e adquirir novas competências. Em contrapartida, os fatores reativos, como o nome indica, definem-se como reações à mudança de condições que podem levar à internacionalização, como a pressão da concorrência (Masum & Fernandez, 2008).

Concluindo, a decisão de internacionalizar e o posterior desempenho da empresa nos mercados estrangeiros, depende de uma variedade de fatores relacionados com as características de gestão e dos recursos da empresa (Cerrato & Piva, 2012).

Obstáculos e Custos da Internacionalização

Quando a empresa toma a decisão de se internacionalizar, deve ter em consideração que o mercado de cada país apresenta barreiras económicas, institucionais e culturais que constituem obstáculos na entrada em mercados estrangeiros (Jan Johanson & Vahlne, 2003).

Jan Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Figueira-de-Lemos et al., (2011), consideram que a falta de conhecimento e de recursos é um dos principais obstáculos à internacionalização, que podem ser reduzidos através da tomada de decisões incrementais e da aprendizagem empírica nos mercados e operações no estrangeiro. A falta de conhecimento sobre os mercados, culturas e instituições locais reduz o desempenho da empresa e aumenta o custo e a taxa de insucesso nas expansões internacionais. Assim, para reforçar o sucesso das suas operações no estrangeiro, as empresas precisam de obter conhecimentos sobre as instituições e a cultura de cada país (Eriksson et al., 1997; Forsgren, 2002; Barkema & Drogendijk, 2007). Só ao concretizar negócios num país específico é que é possível adquirir conhecimentos acerca dos consumidores, intermediários e concorrentes. No entanto, é necessário tempo para desenvolver competências e conhecimentos nos negócios internacionais, que são associados a situações e contextos específicos nos quais são desenvolvidos. Distinguem-se dois tipos de experiência: experiência específica e experiência em operações de mercado. A experiência específica diz respeito às condições no mercado específico e não pode ser facilmente transferida para outros mercados. Por outro lado, a experiência em operações de mercado refere-se às formas de organização e desenvolvimento das operações de negócios internacionais, ou seja, experiência na internacionalização que pode, mais facilmente, ser transferida de mercado para mercado (Jan Johanson & Vahlne, 2003).

A distância psíquica ou distância cultural é também um fator crítico na internacionalização das empresas, na medida em que aumentam o risco dos investimentos estrangeiros. A distância psíquica, que normalmente se encontra associada à distância geográfica, refere-se aos obstáculos nos fluxos de informação entre a empresa e o mercado devido a diferenças a nível de desenvolvimento industrial e tecnológico, nível educacional, língua, entre outros, enquanto a distância cultural refere-se a diferenças entre países em termos de quatro dimensões culturais: políticas, económicas, jurídicas e culturais (Jan Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Lu & Beamish, 2001; Jan Johanson & Vahlne, 2003; Li & Nkansah, 2005; Barkema & Drogendijk, 2007; Cerrato & Piva, 2012).

Ao internacionalizar-se, a empresa enfrenta riscos políticos e operacionais decorrentes do novo ambiente em que se insere (Lu & Beamish, 2001). Segundo Kwok & Reeb (2000), o risco da empresa aumenta ou diminui com a atividade internacional, tendo por base o país de origem e de destino. Por outras palavras, quando uma empresa sediada num país com uma economia desenvolvida e mais estável se expande internacionalmente para um mercado menos desenvolvido e instável (*downstream*), o risco da empresa tende a aumentar. Inversamente, quando uma empresa sediada num país com uma economia em desenvolvimento se internacionaliza para um país desenvolvido (*upstream*), o risco da empresa tende a diminuir.

O aumento do risco de internacionalização deve-se não só às consequências das operações no mercado estrangeiro, mas também a um aumento da incerteza, resultante de fatores externos fora do controle da empresa, tais como mudanças de regimes políticos inesperados ou alterações na regulação do mercado (Figueira-de-Lemos et al., 2011).

Forsgren (2002) e Cerrato & Piva (2012) destacam como barreiras na internacionalização a moeda estrangeira, que dificulta o controlo sobre as operações estrangeiras e a falta de recurso humanos qualificados, essenciais na expansão internacional.

Os custos da internacionalização, também considerados como um obstáculo crítico na atividade internacional, variam consoante o nível de conhecimento e experiência no mercado internacional. Há um custo associado ao conhecimento e experiência de uma empresa nos negócios internacionais. No processo de internacionalização, a aquisição de conhecimentos sobre o mercado, como a língua, a cultura, os consumidores e fatores institucionais, só é possível mediante uma presença no mercado externo. Tal implica custos relacionados com a recolha e transferência do conhecimento, bem como com a alteração dos recursos, processos e rotinas da organização.

Assim, a experiência de uma empresa no processo de internacionalização influencia o custo do mesmo. Quanto menor for a experiência da empresa nos negócios internacionais, menor será o seu conhecimento sobre a organização de operações internacionais, logo maiores serão os seus custos de internacionalização, e vice-versa. No entanto, o custo do processo de internacionalização não está apenas relacionado com o conhecimento do mercado e das instituições estrangeiras (Eriksson et al., 1997); é também uma questão de supervisão e acompanhamento do negócio, através de agentes ou do estabelecimento de uma filial no estrangeiro (Li & Nkansah, 2005).

Modos de Entrada: Vantagens e Desvantagens

Ao iniciar o processo de internacionalização a empresa deve, previamente, considerar cinco questões de relevância na escolha do modo de entrada no estrangeiro. Em primeiro lugar, questões relacionadas com a motivação para a internacionalização, discutidas anteriormente (Madhok, 1997). A segunda questão incide sobre o mercado, sendo que o mercado mais atraente para a empresa é o que apresenta um equilíbrio entre benefícios, custos e riscos. Em terceiro, o início da internacionalização. Ou seja, a empresa pode optar por um internacionalização pioneira, com a vantagem de ser a primeira no mercado em questão, mas com elevados custos; ou pode optar por uma internacionalização posterior, isto é, entrar num mercado após outras em empresas já o terem feito e replicar o processo das mesmas, reduzindo o risco e, desta forma, os custos.

Em quarto lugar, a empresa deve considerar a escala de mercado em que pretende entrar. A entrada em mercados de grande escala implica uma entrada rápida e o envolvimento de recursos significativos, enquanto a entrada em mercados de menor escala permite à empresa aprender com o mercado escolhido com uma menor exposição (Masum & Fernandez, 2008). A quinta questão diz respeito à escolha do modo de entrada no mercado estrangeiro (Madhok, 1997; Masum & Fernandez, 2008). A escolha do modo de entrada num mercado estrangeiro tem um impacto importante sobre o sucesso das operações internacionais de uma empresa (E. Anderson & Gatignon, 1986; Hill, Hwang, & Kim, 1990). Todavia, não existe um modo de entrada certo ou errado, sendo que está muito dependente de fatores como o tamanho da empresa, a idade, os recursos, compromisso e o próprio mercado (Masum & Fernandez, 2008).

De entre uma vasta gama de modos de entrada em mercados estrangeiros, destacamos oito formas: exportação, IDE, licenciamento, *Joint ventures*, *franchising*, projeto chave-na-mão, *greenfield* e alianças. Cada um destes modos de entrada tem implícito diferentes níveis de controlo sobre a operação no estrangeiro (E. Anderson & Gatignon, 1986; Hill et al., 1990).

Exportação: consiste na comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas (Abrantes, 1999) sendo, geralmente, o primeiro passo para entrar em mercados internacionais, servindo como uma plataforma para futuras expansões internacionais. Esta estratégia é particularmente aplicável na internacionalização de PME, que carecem

frequentemente de recursos, permitindo o acesso rápido aos mercados estrangeiros e a oportunidade de ganhar experiência internacional com um reduzido investimento de capital, que se traduz num menor risco (Lu & Beamish, 2001; Masum & Fernandez, 2008; Cerrato & Piva, 2012).

IDE: segundo Abrantes (1999), o investimento direto estrangeiro consiste na posse e no controle de ativos no estrangeiro que podem ser de índole comercial ou industrial, quando o objetivo é o domínio de redes de distribuição ou a produção junto dos mercados-alvo, respetivamente. O IDE possibilita uma entrada rápida no mercado (Barkema & Drogendijk, 2007) e pode assumir a forma de uma *joint venture* ou de um investimento *greenfield* (Abrantes, 1999).

Joint ventures: a *joint venture* é uma entidade formada por duas ou mais empresas independentes que trabalham em conjunto, partilhando os lucros, custos e o controlo da nova empresa (Chang & Rosenzweig, 2001; Masum & Fernandez, 2008). São consideradas como um negócio muito viável, uma vez que as empresas envolvidas podem complementar as suas competências (Masum & Fernandez, 2008). Por vezes, as *joint ventures* podem ser o único modo de entrada permitido pelo país, no entanto permitem à empresa o acesso aos recursos da outra empresa e limitar o risco inicial (Chang & Rosenzweig, 2001).

Greenfield: o investimento *greenfield* permite que uma empresa construa de raiz um estabelecimento no estrangeiro no melhor local e com instalações construídas à medida das suas necessidades (Chang & Rosenzweig, 2001). Deste modo, a empresa investe um elevado capital e compromete vários recursos mas mantém todo o controlo sobre as operações no estrangeiro, protege a tecnologia e o *know-how* e ainda adquire conhecimento sobre o mercado local (Hill et al., 1990; Benito & Welch, 1994; Chang & Rosenzweig, 2001; Masum & Fernandez, 2008).

Licenciamento: neste modo, o controlo sobre as operações e a estratégia é concedido ao licenciado em troca de uma quantia fixa e um compromisso de respeitar os termos

estabelecidos no contrato de licenciamento (Hill et al., 1990; Masum & Fernandez, 2008). Neste caso, o licenciado suporta a maior parte dos custos de abertura e serviços no mercado internacional, ou seja, o licenciado detém todos os ativos geradores de receita. Logo, o nível de comprometimento de recursos exigido por parte da empresa é baixo (Hill et al., 1990), assim como o seu nível de controlo (Benito & Welch, 1994). O licenciamento é favorável para empresas que não possuem um elevado capital ou que enfrentam restrições governamentais num mercado específico (Masum & Fernandez, 2008), sendo frequentemente utilizado em mercados difíceis de penetrar através de outro método de entrada (Clark et al., 1997).

Franchising: consiste num negócio em parceria, onde uma empresa de sucesso – o franchisador – concede o direito a outra empresa – o franchisado – de gerir atividades empresariais, como a venda de um bem ou serviço, utilizando o seu conceito de negócio, métodos de gestão e a sua marca. Deste modo, o franchisado controla as receitas obtidas com o *franchising* devendo cumprir todas as regras relacionadas com a atividade de negócio impostas pelo franchisador que, em contrapartida, recebe uma quantia específica relacionada com os direitos de autor. O *franchising* é um contrato similar ao licenciamento, mas envolve compromissos de longo prazo, permitindo ao franchisador evitar custos e riscos com a entrada num mercado estrangeiro (Masum & Fernandez, 2008).

Projeto chave-na-mão: é um tipo de projeto celebrado entre duas entidades. Uma elabora o projeto e transfere-o para a outra entidade pronto a ser executado, num determinado prazo e mediante uma remuneração acordada. Assim, uma empresa pode possuir os recursos necessários para a produção enquanto a outra tem o *know-how* tecnológico para prosseguir com a mesma. Este tipo de entrada no mercado é utilizado por empresas em indústrias específicas, como a construção, metal, produtos químicos e farmacêutica, apresentando-se útil onde o IDE é limitado pelo governo do país de acolhimento. Esta forma de entrada através do envolvimento em projetos específicos e limitados no tempo (Abrantes, 1999) é vista como uma maneira de exportar *know-how* para outros países (Masum & Fernandez, 2008).

Alianças ou Parcerias: resultam da cooperação e coordenação de duas ou mais empresas, que se tornam parceiras mediante um acordo, com o objetivo de beneficiar de capital, recurso e conhecimento adicionais, onde o controle sobre as operações é partilhado. As parcerias ou alianças podem ser realizadas entre empresas do país de acolhimento, do país de origem ou de um terceiro país. Uma aliança com um parceiro do país de acolhimento pode diminuir deficiências de conhecimento sobre esse mercado, constituindo uma estratégia eficaz para entrar em novos países. Por outro lado, uma aliança com empresas do país de origem ou de um país terceiro detém menos benefícios no conhecimento do país de acolhimento, mas pode representar acesso a recursos financeiros ou de outra natureza (Lu & Beamish, 2001; Jan Johanson & Vahlne, 2006).

Nenhum destes modos de entrada garante uma entrada bem-sucedida nos mercados estrangeiros, uma vez que têm implícito benefícios e riscos (Lu & Beamish, 2001). A *tabela 1* enumera as vantagens e desvantagens de cada modo de entrada descritas por vários autores (E. Anderson & Gatignon, 1986; Hill et al., 1990; Benito & Welch, 1994; Abrantes, 1999; Lu & Beamish, 2001; Chang & Rosenzweig, 2001; Barkema & Drogendijk, 2007; Jan Johanson & Vahlne, 2006; Masum & Fernandez, 2008; Meyer, Estrin, Bhaumik, & Peng, 2009; Cerrato & Piva, 2012).

Tabela 1: Modos de entrada - vantagens e desvantagens

	Vantagens	Desvantagens
Exportação	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso rápido aos mercados; • Aumenta a experiência; • Menor investimento/risco • Possibilita a diversidade geográfica; • Receitas elevadas; • Custos reduzidos; • Elevado poder de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de barreiras à exportação¹; • Custos de transporte.
IDE	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso rápido aos mercados; • Menores riscos de transação; • Acesso a recursos e conhecimentos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado investimento inicial.

¹ Existência de restrições comportamentais, estruturais ou operacionais que dificultam a exportação (Cerrato & Piva, 2012).

Licenciamento	<ul style="list-style-type: none"> • Menor compromisso de recursos; • Menor risco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor controlo; • Transferência de <i>Know-how</i>; • Geração de concorrentes.
Joint venture	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a recursos do parceiro; • Complementaridade de competências; • Maior conhecimento do mercado; • Partilha de custos e riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disputa do controlo; • Divergência de estratégias e interesses; • Desafios de cooperação e coordenação.
Franchising	<ul style="list-style-type: none"> • Menores custos; • Menor risco; • Grande presença no mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor controlo de qualidade.
Projeto Chave-na-mão	<ul style="list-style-type: none"> • Exportação de <i>know-how</i>; • Lucros elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de interesse no país após a conclusão do projeto; • Geração de concorrentes.
Greenfield	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de raiz e à medida das necessidades; • Elevado controlo; • Proteção de tecnologia e <i>know-how</i>; • Elevado conhecimento de mercado; • Gestão de todos os lucros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado investimento inicial; • Maior compromisso de recursos; • Suporte de todos os custos; • Processo lento.
Alianças ou Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a recursos e conhecimentos dos parceiros; • Menores custos de transação; • Elevado poder de mercado; • Partilha de riscos e controlo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Desafios de cooperação e coordenação; • Processo lento; • Problemas de confiança no parceiro; • Disputa de controlo; • Divergência de estratégias e interesses; • Dependência da parceria.

Fonte: Elaborado pela autora.

Importância das Dimensões Culturais de Hofstede na Internacionalização

Hofstede et al. (2010) interpreta a cultura como uma programação mental coletiva que define um grupo de pessoas ou categorias e que os distingue de outros. É um fenómeno específico para um grupo, não para um indivíduo. Consiste num sistema de valores partilhados que é estável ao longo dos séculos, apesar das enormes mudanças no ambiente. Assim, a cultura influencia os negócios internacionais, as negociações, a tomada de decisão e a gestão. Por outras palavras, no comércio internacional as negociações são conduzidas de diferentes formas entre as culturas, ou seja, o comportamento dos atores envolvidos em negócios internacionais é influenciado e orientado pela cultura de cada país (Hofstede, Jonker, & Verwaart, 2012). Deste modo, Hofstede desenvolveu um modelo de dimensões culturais que descreve cinco tipos de diferenças de valores entre as culturas nacionais:

1. **Distância ao Poder** – Reflete a extensão em que é expectável que numa sociedade o poder esteja distribuído pelos seus membros de forma desigual. A distância ao poder é assim descrita baseada no sistema de valores dos menos poderosos. A forma como o poder é distribuído é explicado pelo comportamento dos membros com mais poder. Deste modo, os níveis de índice de distância ao poder informam sobre as relações de dependência num país. A China, Índia ou a Rússia são exemplos de países com altos níveis de distância ao poder onde a liderança é autocrática. Em contrapartida, num país onde o papel de liderança pode mudar de uma pessoa para outra com facilidade, reconhecendo o princípio da igualdade, estamos perante uma sociedade com baixo nível de distância ao poder, como é o caso dos países germânicos.
2. **Individualismo/Coletivismo** – Comportamento individualista vs. sentimento de pertença e integração no grupo. Em sociedades individualistas (por exemplo, a América do Norte), o interesse individual de cada um prevalece sobre os interesses do grupo. Porém, em sociedades coletivistas (por exemplo, o Leste Asiático), as pessoas desde o nascimento estão integradas em grupos fortes e coesivos que se protegem mutuamente. O coletivismo é o grau em que as pessoas, num país ou região, aprendem a interagir uns com os outros.

3. **Masculinismo/Feminismo** – Esta dimensão é sobre o domínio assertivo e sobre os papéis emocionais dos dois sexos. No que é considerada uma sociedade masculina, como por exemplo, o Japão, os papéis do gênero são claramente distintos: é suposto que os homens sejam assertivos, duros e focados no sucesso material, enquanto se espera que as mulheres sejam mais modestas, carinhosas e preocupadas com a qualidade de vida. Contrariamente, uma sociedade feminina, como por exemplo os países escandinavos, entende que tanto homens como mulheres são esperados como modestos, carinhosos e preocupados com as relações pessoais e com a qualidade de vida.
4. **Aversão à incerteza** – Aversão demonstrada a situações de incerteza, pouco estruturadas, ambíguas e não planejadas. Sociedades com um elevado índice de aversão à incerteza são caracterizadas pela existência de regras estritas e pela procura do consenso e de relações que reduzam a ambiguidade e o risco, como é o exemplo dos países árabes. Sociedades com reduzido índice de aversão à incerteza, como por exemplo a China, valorizam comportamentos exploratórios e novas experiências, e um estilo de comunicação descontraído.
5. **Orientação de longo-prazo vs. Orientação de curto-prazo** – Associada à persistência, perseverança e planejamento, as culturas de orientação a longo-prazo (por exemplo, China e Japão) destacam a ordem das relações por *status* e têm necessidade de poupar de modo a dispor de capital para reinvestimento. Nas culturas de orientação a curto-prazo (por exemplo, EUA) é dada uma maior importância aos resultados atingidos no final do ano, e as decisões são tomadas num curto período de tempo (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010; Hofstede et al., 2012).

Resumindo, estas cinco dimensões captam as principais tendências comportamentais influenciadas pela cultura de cada país. Deste modo, as dimensões culturais de Hofstede são um elemento relevante a ter em conta no processo de internacionalização, isto é, uma empresa, ao iniciar a sua expansão internacional deve considerar as diferenças culturais entre o país de origem e o país de acolhimento de modo a facilitar a adaptação e obter sucesso nas negociações internacionais (Hofstede et al., 2012).

Internacionalização na União Europeia

O sistema internacional é caracterizado por aumentar a interconexão e interdependência, impulsionada por fluxos de capitais, tecnologia, padrões de investimento, crescimento de vínculos entre as sociedades e uma maior rapidez de disseminação de ideias. O processo de reforço das instituições, legislação, integração das políticas e criação do mercado na União Europeia (UE) produziu um modelo europeu de internacionalização com características distintas. O desenvolvimento da UE como um mercado único dotou-a de uma presença considerável na economia política internacional, com um modelo de internacionalização que combina ordem, política interna e bem-estar através da liberalização, gestão e modernização (Laffan, 1998).

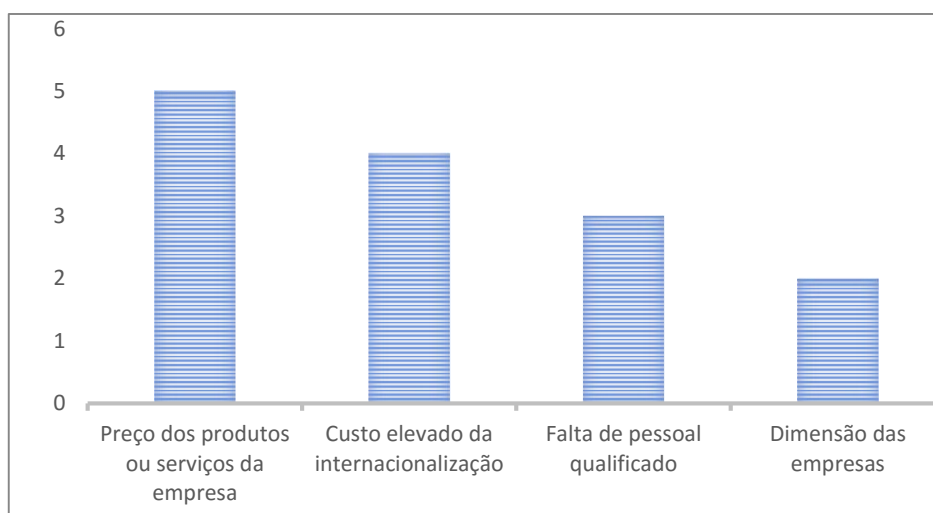
A internacionalização proactiva reforça o crescimento, aumenta a competitividade e apoia a viabilidade a longo prazo das empresas. A globalização, caracterizada pela redução drástica dos obstáculos ao comércio e dos custos de transporte, de comunicação e de informação, abriu um vasto leque de oportunidades. Contudo, para muitas PME europeias, as fronteiras nacionais ainda representam uma barreira significativa à expansão das suas atividades e ainda dependem em grande parte, ou exclusivamente, dos respetivos mercados nacionais.

Apesar dos benefícios da internacionalização, a expansão para o estrangeiro constitui ainda um passo difícil para as empresas, principalmente para as PME que muitas vezes não dispõem de recursos financeiros necessários para se lançarem no plano internacional. Para superar este problema, foram desenvolvidos vários programas de apoio à internacionalização, a nível da UE e a nível mundial, com o apoio dos fundos estruturais da UE, que serão discutidos posteriormente (Comissão Europeia, 2008).

Segundo o guia *Apoiar a internacionalização das PME* compilado pela Comissão Europeia (2014), as PME são a base da economia europeia, representando 99 % de todas as empresas, 67 % de todos os postos de trabalho no setor privado e, aproximadamente, 59 % do valor acrescentado pela economia. Sendo imperativo o estabelecimento de contactos internacionais fomentando a abertura a novos mercados, competitividade e crescimento das PME. A dimensão, idade e experiência das PME influenciam a sua disposição e capacidade para a internacionalização, assim como as barreiras à internacionalização. De acordo com um estudo realizado pela Comissão Europeia em 2010, dos principais entraves internos à internacionalização das empresas da UE (*figura 5*) destacam-se, em primeiro lugar, o preço

dos produtos ou serviços prestados pela empresa; em segundo, os elevados custos suportados pela empresa com o processo de internacionalização; em terceiro lugar, a falta de recursos humanos qualificados; e em quarto lugar, a dimensão da empresa, que consequentemente se encontra relacionada com a falta de pessoal qualificado.

Figura 5: Principais entraves internos à internacionalização das empresas da UE



Fonte: Elaborado pela autora, com base na Comissão Europeia (2014).

Relativamente às exportações, como se pode verificar na *figura 6*, a UE liderou o mercado no ano de 2014 com 70,9% das exportações quando comparada com os PALOP² (8%), o NAFTA³ (5,3%), o Magrebe⁴ (2,8%) e MERCOSUL⁵ (2%).

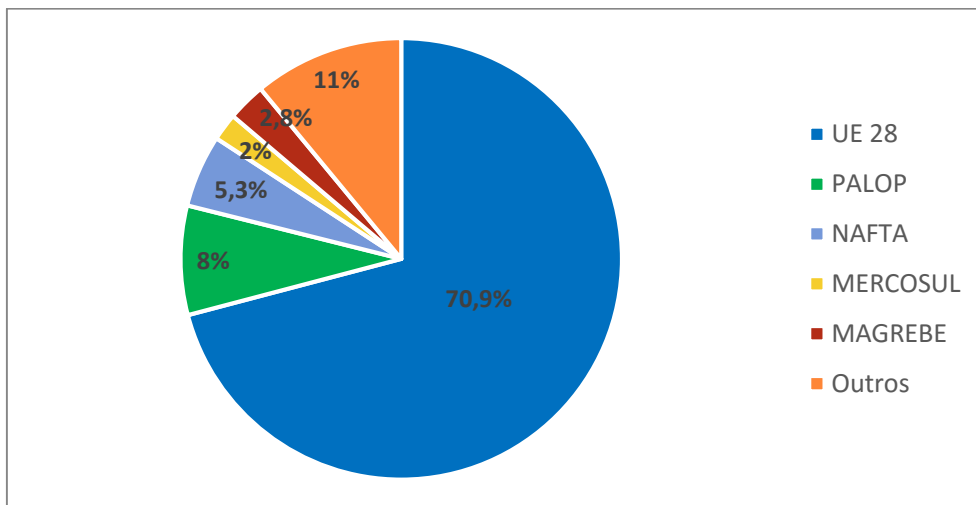
² Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Guiné Equatorial.

³ Canadá, EUA e México.

⁴ Marrocos, Saara Ocidental, Argélia, Mauritânia, Líbia e Tunísia.

⁵ Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e Venezuela.

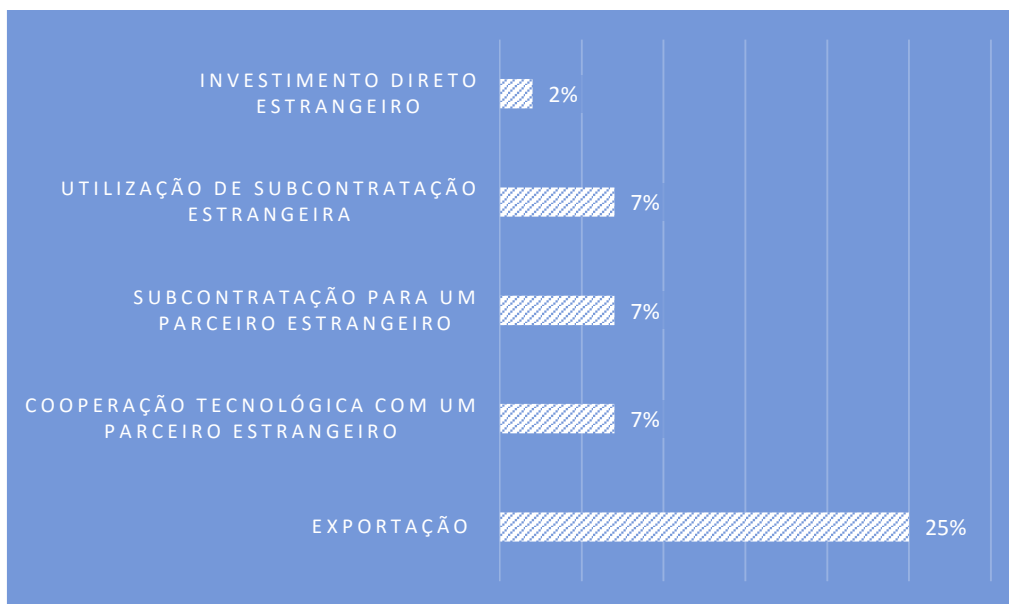
Figura 6: Distribuição geográfica das exportações em 2014



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados do INE (2015).

A *figura 7* ilustra as principais abordagens seguidas pelas PME da UE no processo de internacionalização. A exportação, com 25%, é o modo de entrada de referência das PME, em contrapartida do IDE que, representando 2%, é a estratégia de internacionalização menos utilizada.

Figura 7: Estratégias de internacionalização das PME da UE



Fonte: Elaborado pela autora, com base na Comissão Europeia (2014).

Internacionalização em Portugal

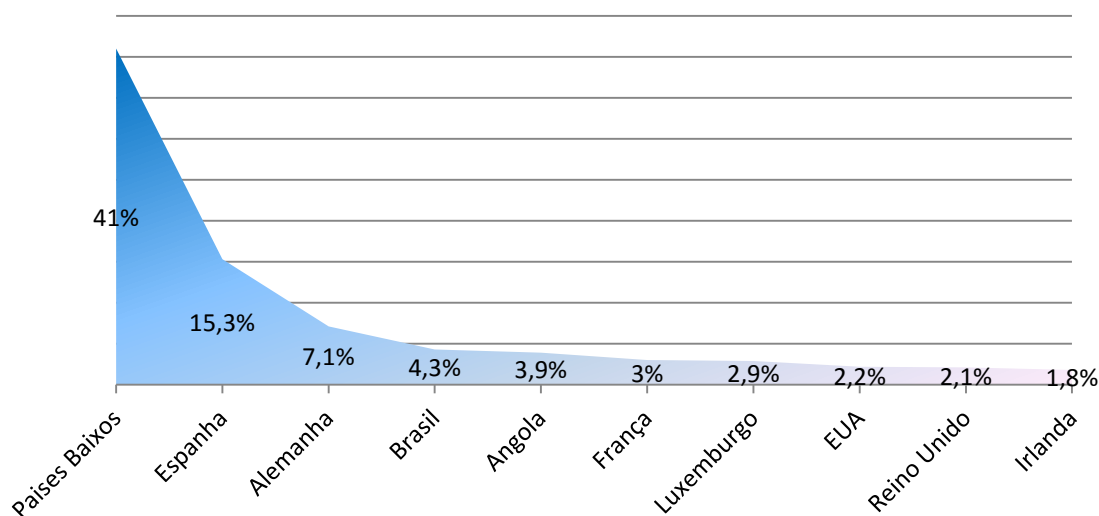
Em Portugal, assiste-se a um aumento da internacionalização estimulado pela mudança de mentalidades e pela necessidade de crescimento internacional, fazendo com que a expansão das empresas portuguesas nos mercados externos inclua hoje um vasto conjunto de setores e inúmeros casos de sucesso (Esperança, 2015). Para muitas empresas a internacionalização sempre fez parte da estratégia interna para atingir o crescimento, mas para outras simboliza um escape a um mercado de pequena dimensão e enfraquecido pela crise, optando por apostar nos mercados emergentes (Diário Económico, 2013).

A internacionalização das empresas portuguesas é um fator determinante para o futuro, sendo por isso essencial apostar na competitividade, na investigação, no desenvolvimento, na inovação e também num maior conhecimento sobre os mercados externos. Os empresários e gestores portugueses necessitam de aprofundar os seus conhecimentos sobre os ambientes de negócios internacionais e também sobre as especificidades de cada país e do respetivo mercado. A internacionalização é cada vez mais uma atitude e um estado de espírito em cada empresário, gestor ou governante, e só através das decisões empresariais e da assunção de riscos é que os casos de internacionalização podem multiplicar-se e ganhar dimensão (Silva, 2012).

De acordo com os dados do Banco de Portugal, em 2014, os Países Baixos tornaram-se o local de destino de 41% do Investimento Direto de Portugal no Estrangeiro (IDPE), seguindo-se a Espanha com uma quota de cerca de 15% do IDPE, motivado pela proximidade geográfica, cultural e económica.

Figura 8: Investimento Direto de Portugal no Estrangeiro (IDPE) em 2014 –

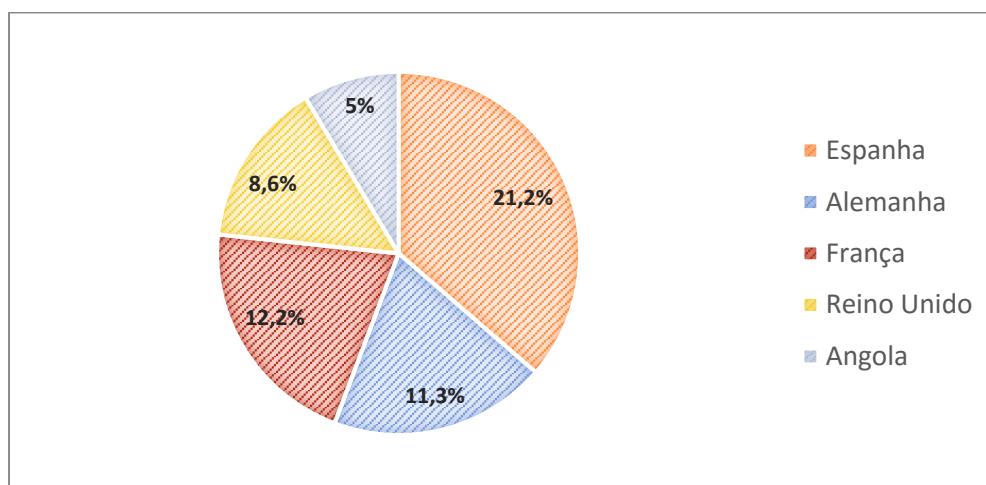
Principais países de destino



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados do Banco de Portugal (2015).

Em 2015, as exportações de bens e serviços portugueses tiveram como principais destinos a Espanha (21,2%), pelos motivos acima referidos, a França (12,2%) e a Alemanha (11,3%), representando, em conjunto, aproximadamente 45% do total exportado, como pode ser observado na *figura 9*.

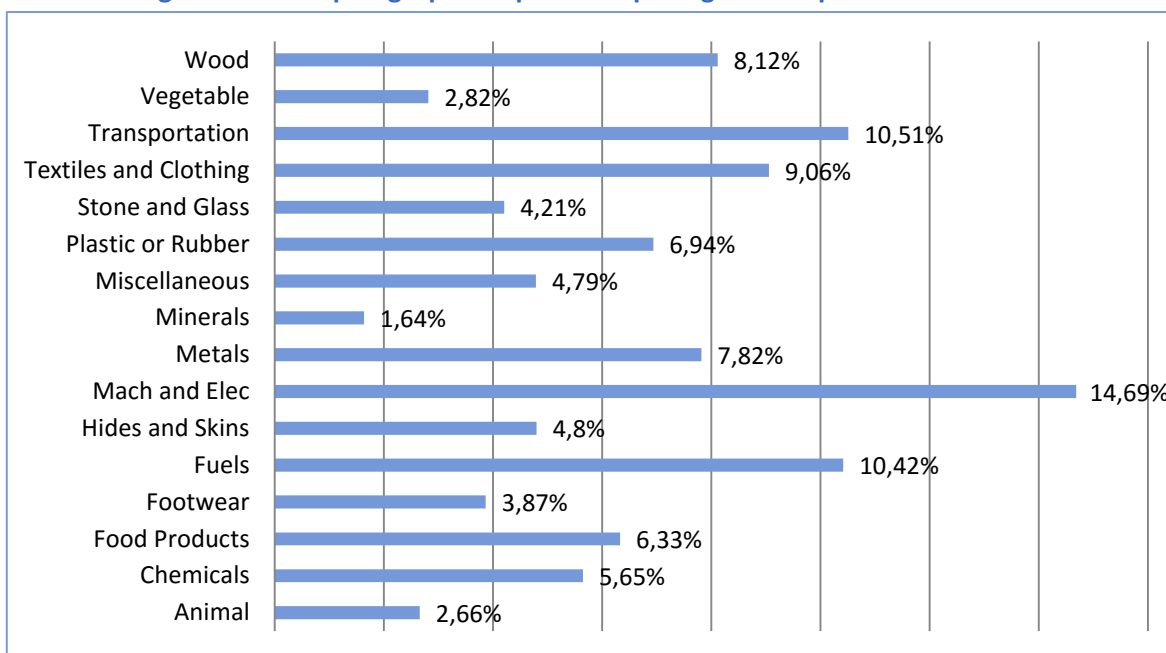
Figura 9: Principais destinos das exportações portuguesas de bens e serviços em 2015



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados do INE (2015).

Em Portugal, segundo os dados do Banco Mundial, as máquinas e aparelhos eletrónicos é o grupo de produtos mais exportado em 2015, representando, aproximadamente, 15% do total. Destacam-se também os grupos de produtos relacionados com o transporte (10,51%), combustíveis (10,42%) e têxteis e vestuário (9,6%). Os minerais são o grupo de produtos menos exportado com apenas 1,64% do total.

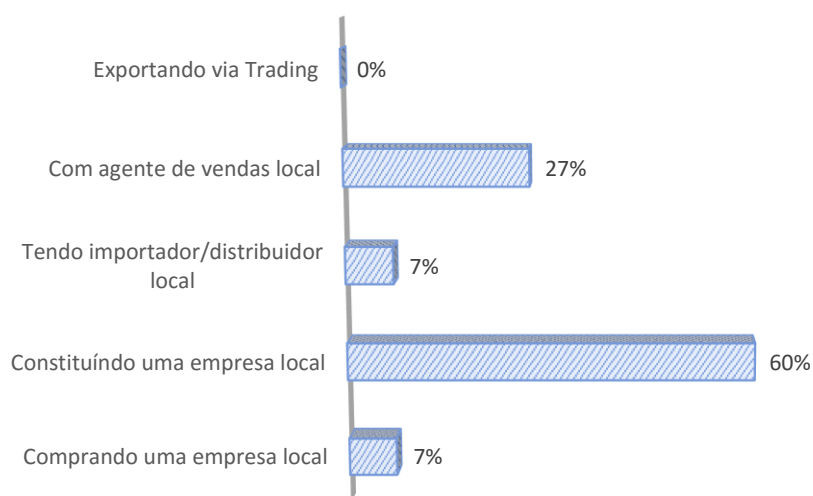
Figura 10: Principais grupos de produtos portugueses exportados em 2013



Fonte: Banco Mundial (2015).

Com o objetivo de entender a sensibilidade dos empresários e gestores portugueses na escolha do modo de internacionalização, o *site* Portal das PME promoveu uma sondagem durante o mês de abril de 2011. Os resultados da referida sondagem encontram-se ilustrados na figura 11, que permite afirmar que o IDE lidera o modo de entrada em mercados estrangeiros, nomeadamente através de investimento *greenfield*.

Figura 11: A entrada em novos mercados deve fazer-se preferencialmente?



Fonte: Adaptado do Portal das PME (2015).

Importância dos Fundos Estruturais Europeus

A adesão de Portugal, em 1986, à CEE que mais tarde viria a ser a UE, permitiu-lhe beneficiar da evolução da política de coesão da União Europeia e dos financiamentos disponibilizados ao longo de cinco ciclos que enquadraram os apoios estruturais a Portugal, desde 1989 até ao presente, visíveis na *figura 12* (Mateus, 2013). Os regulamentos contingentes aos fundos estruturais europeus e de investimento enumeram objetivos temáticos e prioridades de investimento relacionados com os objetivos para fomentar o emprego e o crescimento na UE. Os programas são formulados e geridos não só a nível nacional mas também regional, permitindo aos Estados-Membros escolherem os objetivos com base nas suas necessidades de desenvolvimento e nas prioridades europeias. Assim, de modo a assegurar uma utilização adequada e eficaz dos recursos, os Estados-Membros fazem intervir todas as esferas administrativas e os agentes socioeconómicos necessários (Comissão Europeia, 2014).

Figura 12: Ciclos de programação dos fundos europeus aplicados em Portugal



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Mateus (2013).

Neste âmbito, o acordo de parceria que Portugal propôs à Comissão Europeia denomina-se Portugal 2020, e consiste no novo ciclo de programação dos fundos europeus, que substitui o antigo QREN (Quadro de Referência Estratégica Nacional). Este acordo de parceria, que prossegue a estratégia de crescimento da UE – Europa 2020 - define os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover em Portugal, durante o período 2014-2020, reunindo para o efeito a atuação de cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento - FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP (Portugal 2020, 2015). Dos instrumentos de financiamento instituídos para apoiar a política regional e de coesão da UE, o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional - FEDER é aquele de que as PME mais beneficiam, uma vez que procura reduzir as assimetrias no desenvolvimento das regiões e apoiar a coesão económica e social na UE (Comissão Europeia, 2014).

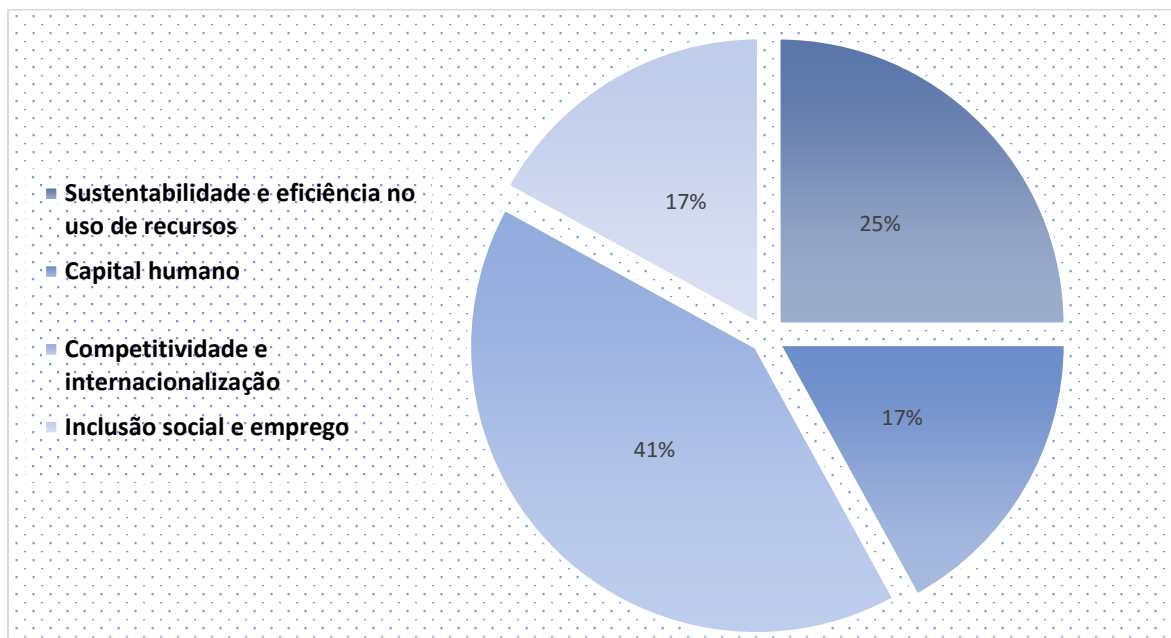
Em termos de elegibilidades para os referidos Fundos Europeus de Investimento, as regiões de Portugal dividem-se em:

- Regiões menos desenvolvidas (PIB per capita <75% média UE): Norte, Centro, Alentejo e R.A. Açores, com uma taxa de cofinanciamento dos fundos de 85%.
- Regiões em transição (PIB per capita entre 75% e 90%): Algarve, com uma taxa de cofinanciamento dos fundos de 80%.

- Regiões mais desenvolvidas (PIB per capita > 90%): Lisboa e Madeira, com uma taxa de cofinanciamento dos fundos de 50% e 85%, respetivamente.

As prioridades de intervenção dos fundos comunitários incluídas no Portugal 2020 organizam-se em quatro domínios temáticos (*figura 13*): competitividade e internacionalização; inclusão social e emprego; capital humano; sustentabilidade e eficiência no uso de recursos (Portugal 2020, 2015).

Figura 13: Domínios temáticos do Portugal 2020



Fonte: Adaptado da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (2015).

Através do gráfico, é visível que a competitividade e internacionalização são o foco principal do Portugal 2020, com uma parcela de 41% dos fundos, o que equivale a um investimento de 10.253 milhões de euros até 2020. No mesmo seguimento, o domínio da sustentabilidade e eficiência no uso de recursos conta com 6.259 milhões de euros; o capital humano com 4.327 milhões de euros; e a inclusão social e emprego com 4.090 milhões de euros (Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P., 2015). No total, Portugal irá receber cerca de 25 milhões de euros até 2020 para estimular o crescimento e a criação de emprego (Portugal 2020, 2015).

Assim, de modo a mobilizar os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento no âmbito do domínio “Competitividade e Internacionalização” do Portugal 2020, foi criado o Programa Operacional Competitividade e Internacionalização - COMPETE 2020 – que tem como finalidade aumentar e melhorar a competitividade e a internacionalização da economia portuguesa entre 2014-2020, estando orientado sobretudo para as regiões menos desenvolvidas do Continente – Norte, centro e Alentejo. Um dos diversos objetivos do COMPETE 2020 é capacitar as empresas para a internacionalização, com vista a promover o aumento das exportações. Para tal são disponibilizados dois tipos de apoios:

1. Apoios diretos à internacionalização das PME: implementação de processos de qualificação para a internacionalização, valorizando o investimento em fatores imateriais da competitividade, incluindo apoios de natureza conjunta.
 - Beneficiários: PME, Entidades Públicas e Instituições Privadas sem Fins Lucrativos no âmbito de projetos conjuntos com PME;

2. Apoios a ações coletivas: apoio num conjunto de ações coletivas complementares do sistema de incentivos, nomeadamente ações de promoção internacional integrada da oferta portuguesa de bens e serviços, ou a prospeção, conhecimento e acesso a novos mercados.
 - Beneficiários: Entidades e Agencias Publicas e Instituições Privadas sem Fins Lucrativos com âmbito de atuação no desenvolvimento de atividades para empresas (COMPETE 2020, 2015).

Em suma, os Fundos Estruturais da UE representam um papel crucial no incentivo e execução da internacionalização em Portugal, na medida em que apoiam e promovem o desenvolvimento e a aplicação de novos modelos empresariais direcionados para a internacionalização; as capacidades das PME de crescerem em mercados regionais, nacionais e internacionais; e o conhecimento e a prospeção dos mercados (Comissão Europeia, 2014; COMPETE 2020, 2015).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

CAPÍTULO III - Metodologia

O presente estudo tem como objetivo investigar como ocorreu o processo de internacionalização de uma empresa portuguesa, qual a estratégia adotada na entrada em novos mercados, quais os motivos para a internacionalização e para a escolha dos mercados e os principais constrangimentos e incentivos nesse processo, focando também os objetivos internacionais atuais e futuros. Assim, para descrever tal comportamento empresarial foi utilizado o método de pesquisa de natureza qualitativa, conduzida através do estudo de caso. O estudo de caso tem um lugar de destaque na pesquisa qualitativa dos negócios internacionais (Welch, Piekkari, Plakoyiannaki, & Paavilainen, 2011; Tsang, 2013), uma vez que permite investigar uma situação específica em profundidade e no seu contexto de vida real, tais como ciclos de vida individuais, comportamento organizacional e processos de gestão ou relações internacionais (Yin, 2009).

Yin (2009) enfatiza que o estudo de caso pode ser usado para fins explicativos em vez de exploratórios, considerando preferível a utilização deste método em estudos cujas perguntas de pesquisa são “como” ou “porquê”, focando-se num fenómeno social contemporâneo dentro de um contexto de vida real. Os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos. Neste trabalho optámos por estudar um único caso uma vez que representa um caso típico, isto é, uma situação comum – a internacionalização das empresas portuguesas. Assim, é possível a generalização a partir de um único caso, uma vez que os estudos de caso são generalizáveis a preposições teóricas e não a populações ou universos. Por todas as razões acima descritas, o estudo de caso foi o método de pesquisa utilizado.

Seleção do Caso

A empresa selecionada para o estudo de caso único foi a Índice ICT & Management, Lda., tendo em conta que foi a entidade de acolhimento do estágio curricular no âmbito do Mestrado em Negócios Internacionais, e a sua experiência internacional, sobretudo a presença física em vários mercados.

A Índice ICT & Management, Lda. é uma empresa de serviços que oferece soluções em Consultoria, Formação e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) adaptadas às

necessidades dos clientes, contando com 26 anos de experiência no mercado nacional. Tendo iniciado a sua estratégia de internacionalização em 2008, encontra-se presente no mercado romeno e polaco e dispõe de uma rede de parcerias internacionais de apoio à internacionalização, assim como de uma equipa qualificada e com o *know-how* necessário para a consultoria na internacionalização das PME.

Recolha de Informação

Segundo Yin (2009), as evidências do estudo de caso podem ter diversas fontes, nomeadamente documentos, entrevistas, observação direta ou participantes e artefactos físicos. Para este estudo de caso, a recolha de informação foi efetuada principalmente através da realização de entrevistas e da pesquisa documental.

As entrevistas podem ser em profundidade, focadas ou formais. A entrevista em profundidade decorre durante um período de tempo prolongado, não apenas numa única sessão. A entrevista focada tenta a seguir um determinado conjunto de questões derivadas do estudo de caso, embora ainda possa permanecer em aberto e assumir a forma de conversação. Já a entrevista formal implica questões mais estruturadas ao longo da linha de uma pesquisa formal. Ao realizar uma entrevista existe a possibilidade de gravá-la, com a permissão prévia do entrevistado. A gravação produz uma reprodução mais precisa da entrevista e permite uma melhor absorção da informação fornecida (Yin, 2009). Neste caso, foram realizadas entrevistas focadas por se concentrarem diretamente no tópico do estudo de caso, tendo sido elaborado um guião da entrevista (ANEXO I) baseado nos objetivos do estudo de caso.

Foram realizadas três entrevistas, com a duração média de trinta minutos. A primeira entrevista foi dirigida ao Gerente e fundador da empresa, Bastos Pereira; a segunda entrevista realizou-se a Tiago Carruço, Gestor de Negócios Internacionais; e a última entrevista foi direcionada à Gestora Internacional, responsável pela Índice na Polónia, Marta Ribeiro. Todas as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos entrevistados, tendo sido também disponibilizado previamente aos mesmos o guião da entrevista. A pesquisa documental foi efetuada através de instrumentos disponibilizados pela empresa (documentos administrativos, relatórios e manuais) e também por meios de comunicação (artigos de jornais e *site* da empresa).

Processamento da Informação

Para a análise da informação, desenvolveu-se a contextualização do caso em estudo, mediante a caracterização da empresa. Posteriormente, procedeu-se à descrição da estratégia e do processo de internacionalização da mesma, com fundamento nas informações obtidas nas entrevistas. A descrição foi organizada em duas etapas. A primeira etapa descreve a estratégia de internacionalização adotada na Polónia e na Roménia, sendo feita a caracterização de cada mercado e o relato sobre o modo de entrada, a seleção do mercado e as principais motivações e obstáculos enfrentados nesse processo. Numa segunda etapa são destacados os atuais e futuros objetivos internacionais da empresa.

CAPÍTULO IV - Estudo de Caso: Índice ICT & Management, Lda.

História da Empresa

Em 1989, a empresa Índice ICT & Management, Lda., na época denominada Índice Consultores, Lda., com sede em Leiria, iniciou a sua atividade, dedicando-se apenas à consultoria na área financeira. Apesar das áreas da Gestão e Contabilidade terem sido o motor do projeto fundador, o alargamento a outras áreas foi um facto nos anos que se seguiram, tendo, no ano de 1991, expandido a sua atividade para a área de elaboração de projetos de investimento e formação, passando a atuar em todo o território nacional. Este crescimento associado aos conteúdos dos serviços permitiu o acompanhamento das necessidades dos seus clientes. Desta forma, em 1994, a empresa avança para a área da Qualidade – com a Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade de acordo com as normas NP ISO 9001 – e a área do Ambiente – através da realização de diagnósticos, Auditorias e Projetos.

O ano de 1999 marcou a Acreditação dos serviços de Formação da Índice, atribuída pela DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho), mantendo-se até aos dias de hoje como selo de qualidade. A certificação da Índice para a Implementação de Sistemas de Qualidade, HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*) e Projetos de

Investimento, foi alcançada em 2000. Desde 2001 que a Índice desenvolve soluções TIC, o que originou a conceção do *software* de gestão INQ.net que, inicialmente, estava orientado principalmente para a Qualidade, representando um complemento à implementação de Sistemas de Gestão. Atualmente, a oferta de soluções TIC é mais diversificada, contemplando Plataformas de Gestão, soluções de *back-office* e *front-office*, à medida das necessidades dos clientes. Em 2001, o desempenho da Índice foi reconhecido através da atribuição do estatuto PME Excelência 2001 e, mais recentemente, pelo estatuto de PME Líder. Após atingir uma forte presença no mercado nacional, a empresa iniciou, em 2008, um processo de internacionalização, possuindo escritórios na Europa, nomeadamente na Polónia e na Roménia e projetos em África, dispondo de uma vasta rede de parceiros internacionais. Já em 2012, a Índice muda de designação - “Índice Consultores, Lda.” para “Índice ICT & Management, Lda.”.

Atualmente, a Índice desenvolve projetos de consultoria nas áreas do Ambiente, Energia, Qualidade e Internacionalização, projetos de Formação e soluções TIC adaptadas às necessidades dos clientes em vários sectores: Economia Social, Empresas, Administração Pública Local e Ensino Superior, tendo sempre o cliente como prioridade e o profissionalismo e inovação como valores essenciais. A política de seriedade, competência e transparência seguida pela Índice foi o principal fator que a levou à conquista da confiança dos seus clientes, permitindo a expansão da empresa tanto geograficamente como a nível de diversidade na oferta de serviços.

Missão, Visão e Princípios

A missão traduz os ideais e orientações globais da empresa e, para a Índice, a sua missão traduz-se no aperfeiçoamento contínuo do seu trabalho, surpreendendo com um serviço inovador, que potencie o sucesso dos seus clientes.

A visão de uma empresa traduz um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, servindo de inspiração a todos os membros da organização. A visão da Índice debruça-se na aposta na inovação e na aprendizagem, com o objetivo de melhorar os valores da organização e protagonizar nos anos subsequentes um desempenho de sucesso, numa perspetiva de liderança.

Os princípios norteiam a evolução do desempenho competitivo da organização. A Índice rege-se de acordo com os seguintes princípios:

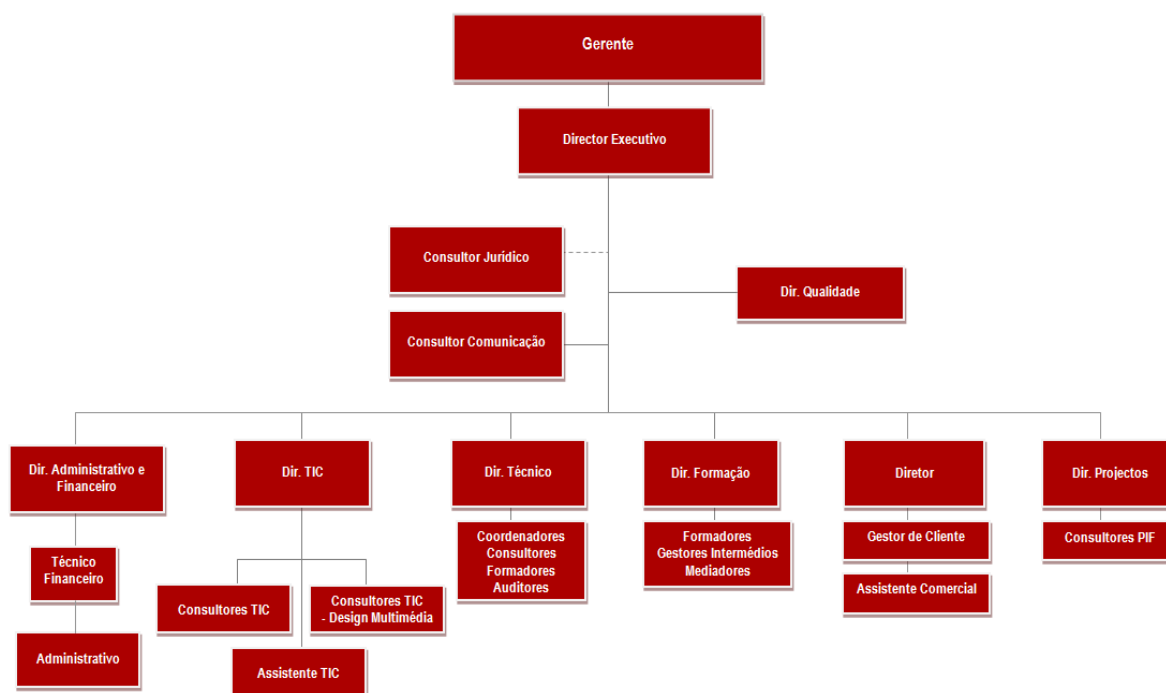
- ✓ Melhoria contínua;
- ✓ Satisfação e fidelização dos clientes;
- ✓ Cumprir os requisitos do cliente e regulamentares;
- ✓ Gerar valor acrescentado através dos serviços prestados;
- ✓ Procurar transformar necessidades dos clientes em oportunidades para novos serviços;
- ✓ Manter os colaboradores satisfeitos e motivados e facultar-lhes os meios necessários ao seu desempenho.

Organização

A Índice ICT & Management tem uma equipa com uma vasta experiência profissional e multidisciplinar, contemplando áreas tais como: Gestão, Engenharia, Programação, Design, Marketing, Psicologia, Saúde, Higiene e Segurança, Justiça, entre outras. Atualmente, constam nos nossos quadros mais de 200 profissionais em diversas áreas da consultoria e formação (Índice ICT & Management, Lda., 2015).

O modelo de organização escalar da Índice considera as funções adequadas à sua gestão e é representado pelo organograma, representado na *figura 14*. Os níveis representados estabelecem o posicionamento hierárquico das diversas funções e a correspondente autoridade. Na ausência de qualquer colaborador da empresa este é substituído pelo seu superior hierárquico direto, salvo nas situações em que estão definidos objetivamente os respetivos substitutos.

Figura 14: Organograma da Índice ICT & Management, Lda.



Fonte: Índice ICT & Management, Lda. (2015).

Áreas de Atuação

A Índice desenvolve soluções em quatro áreas distintas: Formação, Organização e Gestão, TIC & Multimédia e Internacionalização. Desta forma, o leque de clientes e parceiros da empresa abrange, tanto o sector público, como o privado, mais concretamente, empresas, associações empresariais, Economia Social, Administração Pública Central e Local e Ensino Superior e Regular.

A área da formação engloba diversos tipos de projeto, tais como:

- Qualificação Inicial – formação inicial de longa duração que tem como objetivo a elevação da qualificação escolar e profissional dos jovens, promovendo a sua empregabilidade.
- Aprendizagem ao Longo da Vida – formação inicial e de aperfeiçoamento de curta ou longa duração, com o objetivo da elevação da qualificação escolar e/ou profissional dos adultos, contribuindo para o desenvolvimento de competências críticas à modernização económica e empresarial e para a adaptabilidade dos trabalhadores.

- Gestão e Aperfeiçoamento Profissional – formação e formação-ação com momentos de consultoria individualizada, na qual a Índice realiza processos de modernização organizacional, reestruturações e reconversões produtivas que visam a promoção da capacidade de inovação, gestão e modernização das empresas e outras entidades.
- Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social – formação de aperfeiçoamento que tem como objetivo criar condições de maior equidade social no acesso a direitos de participação cívica, à qualificação e educação e ao mercado de trabalho. Através desta formação, a Índice define também planos de ação com vista à melhoria das condições de iniquidade identificadas nas entidades.
- Igualdade de Género – formação e formação-consultoria de aperfeiçoamento para ativos que visa a promoção da igualdade de género e oportunidades; a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; a prevenção da violência e do tráfico de seres humanos.

A área de Organização e Gestão abrange diversos tipos de abordagem no âmbito da melhoria de processos, do reforço de capacidades competitivas e qualificação dos ativos das entidades:

- Implementação de sistemas de gestão (qualidade, ambiente, energia, inovação, alimentar);
- Auditorias;
- Eficiência energética;
- Capacitação de energias renováveis;
- Gestão de rede de abastecimento e saneamento de águas;

A área de Tecnologias da Informação e Comunicação & Multimédia oferece vários tipos de soluções de âmbito multimédia:

- INQ.net: *software* de gestão desenvolvido pela Índice que é extremamente flexível e adaptável a qualquer tipo de entidade. Providencia controlo sobre todas as áreas/processos que o cliente deseja;
- Desenvolvimento de plataformas *web* para empresas, entidades de economia social e associações de todas as áreas;

- Estratégia de identidade corporativa;
- Imagem Corporativa;
- *Website*, loja virtual, catálogo eletrónico.

A área de Internacionalização oferece serviços específicos decorrentes de uma grande experiência da Índice:

- Estudos de mercado;
- Plano de marketing internacional;
- Prospecção de Clientes Internacionais;
- Conceção de material promocional;
- Participação em feiras internacionais;
- Catálogo eletrónico;
- Apoio permanente;

Estratégia de Internacionalização na Polónia e na Roménia

Caracterização do Mercado Polaco

Situada no coração da Europa, com uma posição geográfica estratégica (fazendo fronteira com a Alemanha, República Checa, Eslováquia, Ucrânia, Bielorrússia e Lituânia), a Polónia é a oitava maior economia da União Europeia desde a sua entrada em 2004, dispendo de um mercado de dimensão relevante, com 38,5 milhões de habitantes, sendo destacada como uma das populações mais jovens da Europa. Com um forte desenvolvimento económico e com novos hábitos de consumo, o mercado polaco é apresentado como um dos mais atrativos do espaço europeu para exportadores e investidores. A notável evolução económica da Polónia deve-se sobretudo ao desenvolvimento do sector financeiro e aos enormes investimentos da União Europeia (82,5 mil milhões de euros no QREN 2007-2013), à elevada procura interna alimentada pelo consumo privado e à forte atração de investimento estrangeiro, fruto de enormes incentivos financeiros e fiscais. A menor exposição da economia polaca à recessão iniciada em 2008 contribuiu bastante para este progresso (Leite, 2014).

De acordo com os dados do Banco Mundial, em 2014, a Polónia registou uma taxa de crescimento anual do PIB de 3,4%, muito superior ao registado no ano anterior (1,7%). Na economia polaca, os serviços têm um elevado peso, representando 64,9% do PIB em 2013, seguindo-se a indústria com 31,3%. Relativamente ao desemprego, a taxa média aumentou de 12,8% (2012) para 13,5% (2013). Já a taxa de inflação média foi de 3,7% em 2012, descendo para 0,8% em 2013, refletindo os preços moderados do petróleo nos mercados internacionais, que originaram a redução dos custos de transporte (AICEP Portugal Global, 2014).

No contexto das relações comerciais internacionais, em 2013, a Polónia posicionou-se na 26ª posição do ranking de exportadores e na 25ª posição no ranking mundial de importadores. No período de 2009-2013, a taxa média anual de crescimento das exportações foi de 10,2% e a das importações de 8,6% (AICEP Portugal Global, 2014). Ao nível dos principais clientes da Polónia destaca-se a Alemanha, que absorveu 25,9% do total das exportações em 2014. Seguiram-se o Reino Unido (6,4%), a República Checa (6,3%), a França (5,6%) e a Itália (4,5%). Nos principais fornecedores em 2014, a Alemanha ocupa igualmente o primeiro lugar, com uma quota de 21,7%. Nas posições seguintes surgiram a Rússia (10,8%), a China (10,6%), a Itália (5,3%) e a França (3,7%). Os cinco primeiros mercados representaram, em conjunto, cerca de 52% do total importado nesse ano. As principais categorias, em 2014, de produtos exportados foram: máquinas e equipamentos mecânicos (com 12,9% do respetivo montante global), máquinas e equipamentos elétricos (11,8%), veículos automóveis e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios (10,5%), móveis, mobiliário médico-cirúrgico, etc. (5,6%) e plásticos e suas obras (4,5%). No mesmo ano, ao nível das importações, as máquinas e equipamentos mecânicos ocuparam, igualmente, a primeira posição (neste caso, com 12,3% do respetivo valor global), seguindo-se as máquinas e equipamentos elétricos (11,5%), os combustíveis e óleos minerais (10,8%), os veículos automóveis e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios (8%) e plástico e suas obras (5,9%) (AICEP Portugal Global, 2015).

O IDE tem desempenhado um papel relevante na reestruturação e modernização da economia polaca, contribuindo para a transferência de tecnologia, a aceleração da reestruturação da economia, o aumento da produtividade e a dinamização e reorientação do comércio externo. Como recetor de IDE, segundo os dados da UNCTAD, os respetivos fluxos aumentaram de 2009 até 2011, passando de 12,9 mil milhões de USD para 20,6 mil

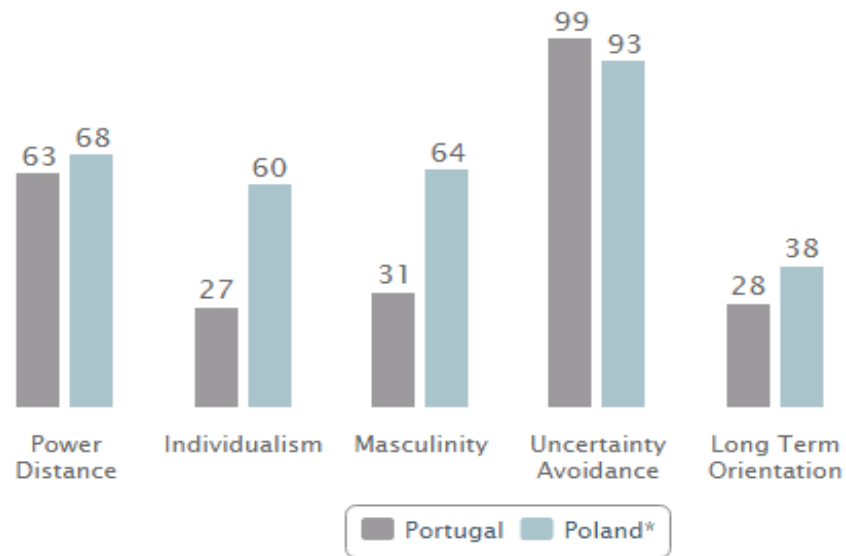
milhões de USD, sendo o valor mais elevado dos últimos cinco anos (AICEP Portugal Global, 2014).

A Polónia e Portugal

O mercado polaco ocupa uma posição relevante na economia portuguesa, observando-se um aumento significativo nas trocas comerciais bilaterais, derivado da estabilidade do mercado, mas também da vasta experiência de empresas portuguesas em sectores de valor na Polónia, estando já algumas delas muito bem posicionadas, o que pode facilitar a entrada de novas empresas nacionais neste mercado. Atualmente existem na Polónia cerca de 130 empresas ativas com capitais portugueses de setores como a distribuição alimentar, energia, serviços financeiros, consultadoria, indústria e construção civil (Leite, 2014). No âmbito da informação disponibilizada pela AICEP (2015), no período compreendido entre janeiro e abril de 2015, a Polónia posicionou-se como 13º cliente de Portugal, absorvendo cerca de 1% do total das exportações de bens, e como 17º fornecedor, fornecendo igualmente 1% do total das importações portuguesas de bens. Em 2013, a Polónia posicionou-se como o 23º mercado cliente dos serviços portugueses, tendo absorvido 0,47% das vendas totais ao exterior, e o 26º mercado fornecedor de serviços ao nosso país, com uma quota de 0,35% das importações totais. De janeiro a junho de 2014, as nossas vendas de serviços para a Polónia e as importações aumentaram, respetivamente, 4,3% e 51,9%, relativamente ao período homólogo do ano anterior. As quotas nos montantes globais das exportações e importações portuguesas de bens e serviços em 2014 foram, respetivamente, de 0,80% e de 0,81%. Relativamente ao investimento, a Polónia, enquanto país de origem de IDE em Portugal, surgia no 35º lugar do *ranking* em 2013, com uma quota insignificante. Enquanto destino de investimento direto de Portugal no exterior (IDPE), a Polónia situou-se no 5º lugar em 2013, sendo a quota de 1,09% (AICEP Portugal Global, 2014).

A Polónia, como membro da UE, desde 2004, não tem barreiras formais à entrada de produtos. Contudo, é de realçar que o sucesso de uma relação negocial depende de se terem em consideração algumas das principais características culturais deste mercado (Leite, 2014). Deste modo, é importante comparar as cinco dimensões culturais de Hofstede, (explicadas em detalhe anteriormente na revisão da literatura), entre Portugal – país de origem da empresa em estudo – e a Polónia – mercado da internacionalização.

Figura 15: Comparação das dimensões culturais de Hofstede entre Portugal e Polónia



Fonte: The Hofstede Centre (2015).

Como se pode observar na *figura 15*, a Polónia apresenta-se como um país com um elevado índice de distância ao poder (68), refletindo uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis; elevado índice de individualismo o que significa que há uma preferência por um quadro social pouco unido, onde os interesses particulares prevalecem sobre os interesses coletivos; com uma pontuação de 64, a Polónia é uma sociedade masculina onde as pessoas vivem para o trabalho, dando importância à concorrência, realização e sucesso; apresenta uma elevada aversão à incerteza (93), que mostra uma forte necessidade de regras, a inovação pode ser resistida e a segurança é um elemento importante na motivação individual; e possui uma orientação de curto prazo tomando decisões num curto período de tempo, focando-se na obtenção de resultados rápidos.

Em comparação com a Portugal, país de origem da Índice, a Polónia apresenta valores semelhantes em três dimensões, diferindo apenas nas dimensões de individualismo - onde Portugal se caracteriza por uma sociedade coletivista que promove fortes relacionamentos e de longa duração, tendo por base o interesse coletivo – e masculinismo – onde Portugal se apresenta como uma sociedade feminina onde tanto homens como mulheres são esperados como modestos, carinhosos e focados no bem-estar e na qualidade de vida. Posto isto, a Polónia é um país que apresenta várias semelhanças com Portugal, o que facilita

a decisão de internacionalizar para este país, assim como todo o processo, devido à menor distância cultural.

Caracterização do Mercado Romeno

Considerado um dos maiores países da Europa Central e de Leste, com uma área de 238.391 km², a Roménia possui 21,6 milhões de habitantes. Membro da UE desde 2007, o país faz fronteira com a Hungria, Sérvia, Ucrânia, Moldávia e Bulgária. Uma das características distintivas do desenvolvimento económico da Roménia tem sido o seu rápido crescimento a partir de 2000, ano que marcou o início do processo de estabilização macroeconómica e de reformas estruturais, tendo, desde então, a modernização do tecido económico evoluído no sentido de uma indústria de tecnologia média, impulsionado pelos fluxos de IDE. Todavia, o crescimento económico deveu-se, principalmente, ao dinamismo da procura interna que, no período de 2000-2008, cresceu a uma taxa média real de 9% ao ano. O crescimento do PIB em 2013 foi impulsionado pelas exportações líquidas. Em 2014, o principal contributo para o crescimento da economia romena foi o consumo privado, com um aumento de 4,8%. No mesmo ano, os serviços registaram um contributo para o PIB de 52,0%, sendo as percentagens relativas à indústria e ao setor agrícola, respetivamente, de 35,6% e 12,4%. A taxa de inflação média estimada para 2014 é de 1,4% sendo inferior a percentagem prevista para 2015 (1,0%). A Roménia obteve fundos estruturais do orçamento da UE para o período 2014-2020, contemplando um montante total até cerca de 23 mil milhões de euros para financiamentos no âmbito da política de coesão durante esse período. Poderá também receber até 8 mil milhões de euros para o desenvolvimento do setor agrícola e das áreas rurais e 168 milhões de euros para as pescas e o setor marítimo.

No âmbito das relações comerciais internacionais, a Roménia posicionava-se, em 2013, no 51º lugar no *ranking* de exportadores a nível mundial, representando 0,35% do valor global das exportações de bens, e na 44ª posição no de importadores, com uma percentagem de 0,39%. Os valores das exportações da Roménia aumentaram em 2011 e em 2013 (respetivamente, 28,6% e 13,6%). Os montantes das importações registaram também incrementos em 2011, em 2013 (respetivamente, 23,7% e 4,5%). Ao longo do período 2010-2014, a taxa média de crescimento anual foi de 6,1%. Como principais clientes, a Alemanha ocupa a primeira posição, representando 19,2% do valor global das exportações da Roménia em 2014, seguindo-se a Itália (11,8%), a França (6,8%), a Hungria (5,1%) e a Turquia

(4,4%). Estes cinco primeiros mercados representaram, em conjunto, cerca de 47% do respetivo total. No que concerne aos principais fornecedores em 2014, a Alemanha e a Itália ocupam, igualmente, as duas primeiras posições, com, respetivamente, 19,1% e 10,8% do montante global das importações da Roménia; seguiram-se a Hungria (7,8%), a França (5,7%) e a Polónia (4,6%). O valor agregado destes cinco países representou 48% do respetivo total. O principal parceiro comercial da Roménia é a União Europeia, tendo absorvido 70,8% das suas exportações, em 2014, e representado 75,1% das suas compras de bens ao exterior. Em 2014, os principais grupos de produtos exportados foram: as máquinas e equipamentos elétricos (com 15,5% do total), veículos automóveis e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios (14,2%), máquinas e equipamentos mecânicos (10,5%), combustíveis e óleos minerais (6,4%) e móveis, mobiliário médico-cirúrgico, entre outros produtos (3,9%). Estes cinco agrupamentos representaram, em conjunto, cerca de 51% do respetivo valor global. Ao nível das importações, as máquinas e equipamentos elétricos e mecânicos ocuparam as duas primeiras posições (respetivamente, 14,6% e 12,6% do valor global), seguindo-se os combustíveis e óleos minerais (9,3%), os veículos automóveis e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios (8,1%) e os plásticos e suas obras (5,3%). O valor agregado destes cinco agrupamentos de produtos representou 50% do montante total em 2014.

O IDE tem contribuído para a transferência de tecnologia, a aceleração da reestruturação da economia da Roménia e a dinamização das exportações. Em 2013, o país ficou em 48º lugar no *ranking* dos mercados recetores de IDE a nível mundial. No ano de 2014, estima-se que o montante de investimento direto do exterior tenha sido de 3 mil milhões de USD (AICEP Portugal Global, 2015).

A Roménia e Portugal

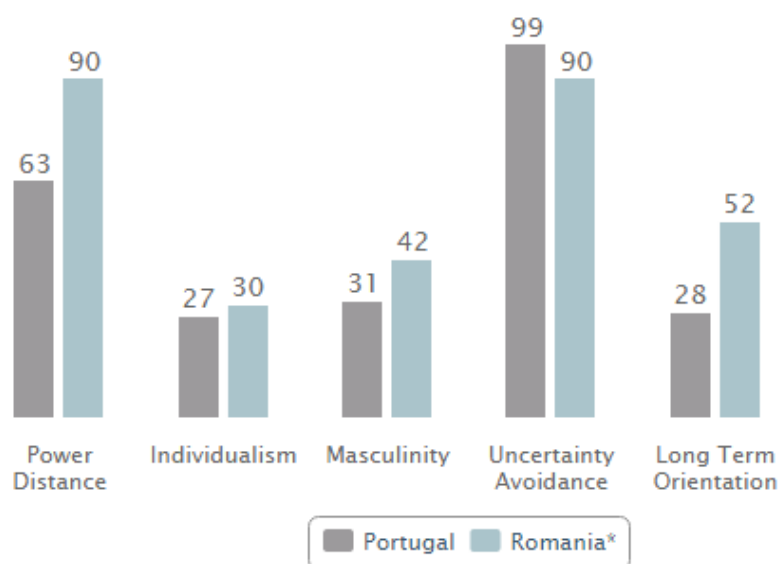
De acordo com a AICEP (2015), a quota da Roménia no comércio internacional português de bens e serviços foi de 0,4% enquanto cliente e de 0,2% como fornecedor, em 2014. No que se refere ao comércio de bens, o mercado romeno tem maior importância para Portugal enquanto cliente do que como fornecedor. Assim, de janeiro a março de 2015, a Roménia ocupou o 20º lugar como cliente de Portugal, com 0,65% do total das nossas vendas de bens ao exterior, e o 48º lugar como fornecedor, absorvendo 0,15% do montante global das compras portuguesas de produtos provenientes dos mercados externos. No primeiro

trimestre de 2015, o valor das exportações registou um incremento de 12,7%, relativamente ao período homólogo do ano anterior, verificando-se uma redução das importações de 46,9%.

Nas exportações portuguesas para a Roménia por grupos de produtos, as máquinas e aparelhos ocupam a primeira posição (com 31,8% do total em 2014), seguindo-se as matérias têxteis (16,3%), os veículos e outro material de transporte (13,8%), os plásticos e borracha (9,1%) e o agrupamento relativo a outros produtos (8,9%). Os cinco primeiros grupos de produtos representaram, em conjunto, cerca de 80% do montante global em 2014. Nas importações portuguesas de bens provenientes da Roménia, destacam-se os produtos agrícolas, com um peso no total, em 2014, de 42,9%, seguindo-se o agrupamento relativo a outros produtos (12,5%), os produtos químicos (12,0%), as máquinas e aparelhos (10,3%) e os metais comuns (7,4%). Esses cinco agrupamentos representaram, em conjunto, aproximadamente 85% das importações portuguesas provenientes da Roménia em 2014. Relativamente aos serviços, a Roménia absorveu 0,2% das exportações portuguesas em 2014, registando uma quota de 0,1% ao nível das importações.

Mais uma vez, e à semelhança do mercado anterior, é importante comparar as cinco dimensões culturais de Hofstede, agora entre Portugal e a Roménia – país de acolhimento.

Figura 16: Comparação das dimensões culturais de Hofstede entre Portugal e Roménia



Fonte: The Hofstede Centre (2015).

A partir da *figura 16*, pode concluir-se que a Roménia é uma sociedade com um elevado índice de distância ao poder (90), que acredita na ordem hierárquica e nas desigualdades entre as pessoas; elevada aversão à incerteza, também com uma pontuação de 90, que mostra uma forte necessidade de regras, evitando a insegurança e o risco; a Roménia é um país coletivista (tendo em conta a sua baixa pontuação na dimensão de individualismo), que valoriza relacionamentos de longa duração e o interesse do grupo prevalece sobre o interesse individual; é uma sociedade feminina onde o foco é trabalhar para viver e tanto homens como mulheres são esperados como modestos, carinhosos e preocupados com a qualidade de vida; e possui uma pontuação intermédia na dimensão de orientação a longo-prazo, não permitindo tirar conclusões.

Comparando com Portugal, a Roménia apresenta semelhanças em quatro dimensões, à exceção da dimensão de orientação a longo-prazo, onde Portugal apresenta, sem qualquer dúvida, uma baixa pontuação, possuindo assim uma orientação de curto prazo, focando-se na obtenção de resultados rápidos e na tomada de decisão num reduzido espaço de tempo. Em suma, a distância cultural entre Portugal e a Roménia é reduzida, uma vez que ambos os mercados apresentam um elevado índice nas dimensões de distância ao poder e aversão à incerteza, e são caracterizados como sociedades coletivistas e femininas, o que pode reduzir os obstáculos à internacionalização na Roménia.

Motivações e Seleção dos Mercados

O processo de internacionalização da Índice iniciou-se em 2008 na Polónia, mais especificamente em Varsóvia e, no ano seguinte, estendeu-se até Bucareste, Roménia. Segundo Bastos Pereira (2015), Gerente da empresa, o principal fator interno que influenciou a decisão de avançar para o mercado externo foi o facto do mercado nacional já se encontrar esgotado e já não haver grandes prospeções de crescimento. Por outro lado, o fator externo que incutiu esta aposta na internacionalização e a seleção destes dois mercados – Polónia e Roménia - foi a recente adesão destes dois países à UE. A Polónia e a Roménia, sendo membros da UE desde 2004 e 2007, respetivamente, passaram a beneficiar das mesmas condições de harmonização em termos de relacionamento de mercado, tornando-se mercados aliciantes e com grandes oportunidades, na medida em que, tendo aderido à UE depois de Portugal, o *know-how* e a experiência da empresa seria importante. O objetivo era

colocar a experiência acumulada em Portugal junto de empresas e organismos públicos, associações e entidades da economia social destes dois mercados.

Modo de Entrada e Obstáculos

Tanto no mercado polaco como no romeno, o modo de entrada escolhido foi o investimento direto estrangeiro sob a forma de investimento *greenfield*, o que permitiu à empresa, mediante um elevado investimento de capital e de compromisso de recursos nestes dois países, a construção de raiz de escritórios nestes mercados, manter todo controlo sobre as operações no estrangeiro, proteger a tecnologia e o *know-how* e ainda adquirir conhecimento sobre o mercado local. Bastos Pereira (2015) e Tiago Carruço (2015) – Gestor de Negócios Internacionais da Índice – focam a distinção entre a internacionalização através da exportação da criação de uma empresa de raiz. A exportação é um processo difícil e lento, mas a instalação de uma empresa no estrangeiro é ainda mais exigente e nunca são processos de curto prazo. O investimento é ainda maior porque implica o fornecimento de vários serviços, como meios de transporte, contabilistas, tradutor ou peritos em questões legais específicas dos vários mercados, tendo em conta a atividade da Índice que envolve uma enorme carga legal. Neste processo inicial e através deste modo de entrada, a empresa não beneficiou de apoios financeiros, uma vez que os apoios existentes se destinam a empresas exportadoras.

A língua e a venda de serviços, ou seja, de bens imateriais, foram também destacados como obstáculos na expansão internacional da empresa. Apesar de pertencerem à UE, a Polónia e a Roménia, apresentam disparidades ao nível da língua, cultura, cultura organizacional, Administração Pública, o modo de operacionalização, o que torna o processo demorado e de difícil adaptação. A língua foi um dos principais constrangimentos neste processo, na medida em que toda a parte operacional da empresa tem de ser feita na língua do país, o que significa que tem de ser realizadas por pessoas desse país a quem a Índice teve de transferir o seu *know-how*, primeiramente transmitido em inglês e, posteriormente, aperfeiçoado para polaco e romeno.

Ao nível da atividade da empresa, a dificuldade sentiu-se no esclarecimento dos serviços e soluções disponibilizadas pela Índice. Tratando-se de serviços e não de bens materiais onde é possível o cliente ver amostras e ter perceção da qualidade e das características dos produtos, foi necessário um maior empenho da empresa no

esclarecimento e entendimento mais exigente dos serviços prestados ao nível das vantagens e desvantagens (Bastos, 2015).

No caso concreto da Polónia, Marta Ribeiro (2015), Gestora Internacional responsável por este mercado, que participou no processo de internacionalização do mesmo, realça que o maior obstáculo foi mesmo a língua, uma vez que o polaco é muito difícil e o inglês não era comum no meio empresarial polaco. Refere que muitas vezes, embora as pessoas soubessem falar inglês, não se sentiam à vontade para tratar de certos assuntos relacionados com a constituição da empresa ou para prestar informações contabilísticas em inglês, tendo sido necessário os serviços de tradutores para certas questões, o que tornou o processo muito lento. A partir do momento em que se contrataram as duas primeiras pessoas para a empresa, fluentes em inglês, o processo tornou-se mais ágil. *“Todavia, é sempre diferente sermos nós a ler e a analisar ou ser alguém que está a ler para nós, o entendimento é diferente. E como a equipa era muito nova e não tinha qualquer tipo de experiência na questão dos fundos europeus, sentia-se sempre uma dificuldade numa interpretação rápida, simples e eficaz. Por vezes, problemas que em Portugal resolvia em dez minutos, na Polónia resolvia numa semana, devido aos vários intermediários envolvidos”*.

Internacionalizar é um processo extremamente difícil e exigente ao nível do envolvimento e investimento, não só financeiro como de tempo e de recursos humanos, o que leva a que algumas empresas falhem ou acabem por desistir. Atualmente, passados seis/sete anos no mercado romeno e polaco, a Índice já se encontra numa posição confortável e possui um enorme conhecimento sobre estes mercados, no entanto a aprendizagem sobre os mesmos é um processo contínuo (Carruço, 2015).

Com a sua experiência, Batos Pereira (2015) afirma que o desafio da internacionalização está ao alcance de todas as empresas, mas que nem todas se podem encontrar disponíveis para o assumir. O tempo, a energia, e o investimento que é necessário podem levar muitas empresas a desistir, tendo em conta que os processos de internacionalização são normalmente muito mais demorados, assim como o investimento que inicialmente se prevê. Avisa ainda que *“a Polónia e a Roménia são mercados interessantes mas não é chegar, ver e vencer. Antes de começar a colher é necessário ter a noção de que é preciso semear muito, perder algumas sementes e até algumas culturas para chegar ao objetivo”*. A estratégia passa por derrubar zonas de conforto, e atualmente a Índice mantém dezassete postos de trabalho além-fronteiras, 5 pessoas na Polónia e 12 na Roménia,

todos eles naturais dos respetivos países para uma melhor compreensão da realidade de ambos os mercados.

Objetivos Internacionais Atuais e Futuros

Atualmente a Índice está a enveredar numa nova estratégia de internacionalização, orientada para o estabelecimento de parcerias, cujos objetivos passam pela conquista de novos mercados com as soluções e produtos da empresa, optando por um caminho diferente. Contrastando com a estratégia inicial de internacionalização utilizada na Polónia e na Roménia, a Índice pretende atingir os seus objetivos com um menor compromisso de recursos financeiros através do estabelecimento de parcerias com alguém que está no mercado e que tem conhecimento do mesmo (Bastos, 2015). As vantagens deste modo de entrada, destacadas pelo Gerente da empresa (Bastos, 2015) e pelo Gestor de Negócios Internacionais (Carruço, 2015), baseiam-se na perspetiva de um menor investimento de capital e de tempo até obter resultados. A criação de parcerias permite entrar em novos mercados com uma aprendizagem sobre os mesmos muito maior e mais rápida, tendo em conta que o parceiro local conhece o mercado, a língua, os clientes, e no caso da Índice, as particularidades dos fundos europeus, o que acelera o contacto com os clientes. O parceiro local detém o *know-how* do mercado e a empresa o *know-how* do serviço, formando assim a parceria. Em contrapartida, as desvantagens passam por um menor controlo do processo.

Marcando já presença nos mercados da Europa do Leste, na Polónia e na Roménia, para o estabelecimento destas parcerias, Bastos Pereira (2015) explica que procuraram outros países mais pequenos que estão de alguma forma relacionados, tendo características e oportunidades semelhantes, como os Bálticos, a República Checa, Eslováquia, Hungria, a Bulgária e a Croácia, que se encontram próximos da Polónia e da Roménia. Tiago Carruço (2015) complementa afirmando que *“à partida são países onde a entrada será mais fácil, uma vez que já temos a experiência dos nossos escritórios próprios na Polónia e na Roménia, que se encontram nesta zona geográfica da Europa e nos possibilitaram adquirir conhecimentos e aprendizagem sobre estes países. Falar da República Checa, Estónia ou da Bulgária não é uma coisa que, a nós internamente na Índice nos dê medo, embora sejam países distantes e com uma cultura, língua e maneira de fazer negócios diferente, mas para nós é facilitado porque essa aprendizagem já foi feita”*.

Para o estabelecimento destas parcerias, numa fase inicial, o objetivo é entrar em contacto com empresas que possuem alguma experiência no âmbito dos fundos europeus, realização das candidaturas e gestão dos projetos, mas que normalmente não os implementam nem produzem soluções como a Índice, muito menos soluções integradas, onde se combinam soluções energéticas com soluções informáticas, com certificação ou serviço de exportação, formações e outros serviços num só projeto. Deste modo, a empresa propõe-lhes parcerias viáveis e benéficas para as duas partes: a Índice beneficia com a exportação de *know-how* e serviços, e o parceiro passa a proporcionar novos serviços aos seus clientes. Numa segunda fase, para as empresas que mostram interesse, são especificados os serviços fornecidos pela empresa e é feita uma visita ao país, *“até porque em determinado momento é impossível progredir nesse diálogo sem um encontro pessoal. É difícil fazer negócios com alguém que nunca vimos nem conhecemos, e também há um momento em que o interesse esmorece, ou pelo menos não continua a crescer, e aí corremos o risco de perdermos as empresas porque não concretizámos um encontro. Para nós também é importante este contacto para conhecermos a empresa que vai ser nossa parceira, mas também o mercado em si”*. Numa última fase, algumas das reuniões e visitas ao país não produzem qualquer efeito, enquanto outras produzem um acordo entre as duas partes e originam a parceria (Carruço, 2015).

Como objetivos internacionais futuros da Índice, a médio-longo prazo prevê-se a possibilidade de explorar mercados fora da UE (Bastos, 2015). Tiago Carruço (2015) revela que pretendem sair da sua zona de conforto – a UE e os fundos estruturais – e internacionalizar para países que beneficiam de financiamento no âmbito de pré-adesão à UE, ou seja, que ainda se encontram em negociações de adesão; ou para países que se integram nos programas de cooperação transfronteiriça, isto é, países que fazem fronteira e, por isso, beneficiam de financiamento europeu para projetos conjuntos que sejam benéficos para ambos os países ou regiões envolvidas, como a Ucrânia ou a Sérvia. Estes projetos desenvolvem-se entre dois países da UE ou entre um estado-membro e um país externo à UE. Fora da Europa, destacam-se os países do Magrebe – Marrocos e Tunísia – devido à proximidade geográfica, crescimento e contacto com a Europa; e os PALOP, nomeadamente Angola e Moçambique, pela proximidade cultural.

Para Bastos Pereira (2015), a internacionalização é um caminho de barreiras a ultrapassar, no qual existem poucos elementos facilitadores ou de importância pouco relevante, nomeadamente entidades de apoio. *“Os elementos facilitadores têm de vir essencialmente de dentro da empresa, do nosso know-how, da nossa determinação energia*

e capacidade financeira. Portanto estes são os elementos que vão, não facilitar, mas permitir a execução da estratégia. O caminho tem de ser feito por quem quer internacionalizar-se. Se eu sou empresário e acredito num determinado mercado, naturalmente tenho de estudar esse mercado e as suas oportunidades”.

Através das suas soluções, a Índice assume um papel importante no apoio à internacionalização das empresas suas clientes. Procura apoiar as mesmas ao longo de todo o processo de internacionalização, desde a fase do estudo e prospeção de mercado, a definição da estratégia de internacionalização, políticas de marketing, passando depois para as ferramentas de intervenção de mercado, como material promocional ou soluções multimédia, até à própria operacionalização no mercado através de parcerias internacionais. A Índice propõe ainda a própria representação comercial para as empresas, se assim o entenderem. É um serviço que corresponde à maior parte das necessidades das PME portuguesas (Bastos, 2015).

Relação Entre as Teorias e as Estratégias Utilizadas no Caso

O processo de internacionalização integral levado a cabo pela Índice não segue individualmente nenhuma das teorias da internacionalização descritas na revisão da literatura, mas um misto de várias. É possível encontrar uma relação entre os motivos que impulsionaram a internacionalização, as estratégias adotadas e as teorias que melhor se enquadram neste caso.

Na estratégia de internacionalização inicial para a Polónia e para a Roménia são notáveis semelhanças com a Teoria da Vantagem Competitiva de Porter, na medida em que a recente adesão destes dois países à UE, o seu ambiente progressista, dinâmico e desafiador proporcionou à Índice a possibilidade de antecipar uma necessidade e novas oportunidades de mercado e, deste modo, criar uma vantagem competitiva ao transferir para estes países o seu *know-how* e experiência. Por outro lado, o *know-how* valioso da Índice vai ao encontro da Teoria RBV e da Teoria da Internalização, pois a empresa possui um conjunto de competências e *capabilities* que aumentam a competitividade face à concorrência devido à sua organização interna de recursos que são capazes de influenciar todo o processo de decisão. Também o facto do mercado nacional já se encontrar esgotado e já não haver grandes prospeções de crescimento pode ser associado à Teoria de Uppsala, tendo em conta

que esta é constituída por uma vertente comportamental, neste caso porque o mercado português deixou de ser suficiente para a obtenção dos resultados que a Índice pretendia.

Já a atual estratégia de internacionalização da empresa através do estabelecimento de parcerias, pode ser associada à Teoria das Redes, uma vez que a criação de parcerias implica uma relação baseada em trocas, sendo que neste caso a Índice pretende trocar o *know-how* do serviço pelo *know-how* do mercado que o parceiro possui, tornando as empresas interdependentes mas também complementares.

CAPÍTULO V - 1620 Horas de Estágio

Este capítulo procura descrever as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular que deu origem a este relatório, integrado no ciclo de estudos do Mestrado em Negócios Internacionais do Instituto Politécnico de Leiria (artigo 20.º, nº 1, b) da Lei n.º 107/2008, de 25 de Junho), que visa proporcionar aos futuros mestres um primeiro contacto com o meio de trabalho e aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da vida académica. O referido estágio realizou-se na empresa Índice ICT & Management, Lda., durante o período de 15 de setembro a 19 de junho de 2015, tendo a duração de 1620 horas.

Acolhimento e Objetivos Propostos

No dia 15 de setembro de 2015 deu-se início ao estágio na Índice, onde foi realizada uma sessão de acolhimento conduzida pela Diretora de Qualidade que, primeiramente, consistiu na apresentação das instalações da empresa, bem como de toda a equipa presente e os respetivos departamentos e responsabilidades. Posteriormente, foram apresentados os valores, a política de qualidade e a organização da empresa, assim como a sua área de atuação e serviços prestados. Neste sentido, realizou-se uma pequena formação sobre o funcionamento do *software* de gestão desenvolvido e utilizado pela Índice – INQ.net. Inicialmente este *software* foi desenvolvido com o propósito interno de tornar o Sistema de Gestão da Qualidade mais eficiente e reduzir a burocracia da empresa. No entanto, mais tarde tornou-se num produto disponível também para os clientes da Índice. *Este software é*

extremamente flexível e não “Standard”, o que significa que se adapta a todas as Organizações e abrange os departamentos/processos que o Cliente desejar (Índice ICT & Management, Lda., 2015). O conhecimento do INQ.net foi crucial para o desenvolvimento de várias tarefas desenvolvidas no estágio, tendo em conta que é uma ferramenta essencial na empresa. Após esta sessão, ficou estabelecido que o estágio decorreria no Departamento de Consultores PIF (Projetos de Investimento e Formação), tendo em conta que não existe uma sala isolada para o Departamento de Internacionalização, trabalhando deste modo com os dois departamentos. Este departamento é constituído por oito consultores aos quais compete elaborar as candidaturas ao cofinanciamento dos projetos de formação e investimento; fazer o acompanhamento do projeto durante a fase de análise junto da entidade gestora do programa; assegurar o devido acompanhamento dos projetos desde o seu estado “aprovado” até ao seu estado de “concluído”; proceder à introdução e atualização contínua no INQ.net dos dados relativos às Informações de Serviço, Projetos, Fichas Técnicas e Ações de Formação; preparar *dossiers* técnico-pedagógicos e financeiros; realizar Auditorias Técnicas aos projetos (sempre que não sejam realizadas pelo Consultor Jurídico), e responder aos Planos de Ações decorrentes das constatações; controlar o pedido de documentação ao Cliente necessária para elaboração dos pedidos de pagamento de reembolso e final segundo a periodicidade estabelecida pela entidade gestora; comunicar toda e qualquer alteração, ao projeto inicial, à Entidade Gestora; e emitir os Certificados de Formação dos Formandos, entre outras (Índice ICT & Management, Lda., 2013).

No plano de estágio aprovado, foram indicados os objetivos propostos a alcançar ao longo dos 9 meses:

- a) Elaboração de candidaturas ao cofinanciamento dos projetos de formação e investimento para a Internacionalização das empresas: inclui, entre outras tarefas, a realização do diagnóstico das empresas que pretendem exportar, a análise de potenciais mercados, produtos e preços e estudo de viabilidade financeira do projeto;
- b) Acompanhamento dos projetos durante a fase de análise junto da entidade gestora do programa;
- c) Acompanhamento dos projetos desde o seu estado “aprovado” até ao seu estado de “concluído”;
- d) Realização de Auditorias Técnicas aos projetos;
- e) Identificação de potenciais parceiros da Índice nos mercados da Europa de Leste e Africa;

- f) Contactos para o estabelecimento de parcerias com empresas desses mercados;
- g) Identificação de oportunidades para a empresa nos concursos da União Europeia;
- h) Apoio na preparação de candidaturas da Índice aos concursos internacionais.

Embora o estágio tenha tido uma longa duração, não foi possível concretizar alguns destes objetivos previstos antes do término do mesmo, como foi o caso do acompanhamento dos projetos até ao seu estado “concluído” ou o apoio na preparação de candidaturas da Índice aos concursos internacionais. O estágio pode ser dividido em duas fases. Uma primeira fase de adaptação, cujo objetivo consistiu em acompanhar as diversas áreas da empresa de forma a poder conhecê-la melhor, desde projetos desenvolvidos, a política da qualidade e o *Software* de Gestão utilizado. Numa segunda fase, o objetivo foi a colaboração ativa na área de projetos de investimento e formação para a internacionalização de empresas e na área das parcerias internacionais da empresa.

Atividades Desenvolvidas

A aprendizagem teve início com uma familiarização de conceitos e documentos com os quais os Consultores PIF têm vindo a trabalhar, e que se revelaram essenciais para um enquadramento do trabalho desenvolvido neste departamento e à prossecução do trabalho futuro. Ao Departamento de Consultores PIF, entre outras funções já referidas, compete assegurar a preparação e organização de *dossiers* técnico-pedagógicos (DTP) que são constituídos pelo programa da aludida formação; pela respetiva calendarização especificando cada aula da formação entre teórica, prática ou teórico-prática e o manual de acordo com o tema e a matéria que se pretende abordar; pela ficha de reclamação e justificação de faltas e desistências; pelos documentos dos formandos (BI e NIF ou cartão de cidadão, ficha de inscrição e certificado de habilitações), assim como do formador (BI/cartão de cidadão, CV e CAP) e do coordenador (CV e CAP); pela listagem de participantes e seleção dos mesmos e pelo regulamento de funcionamento; pela planificação das sessões, folhas de presença e sumários das formações; pelas pautas de classificação e aproveitamento dos formandos; pela avaliação do desempenho dos formadores e o respetivo tratamento estatístico; pelos certificados da formação e relatórios da execução da mesma; e, por fim, pelos originais da publicidade e anúncios de divulgação da ação de formação. Posto isto, as tarefas iniciais propostas consistiram na elaboração e organização de DTP que

seguem uma ordem definida por um índice específico (ANEXO II); na elaboração de programas de formação (ANEXO III), onde estão presentes os objetivos gerais e específicos e o conteúdo programático da formação pretendida; e na preparação de relatórios de execução de formação (ANEXO IV), que são redigidos após o término da respetiva formação, onde consta o resumo da mesma. Foram propostas também auditorias aos DTP, através da realização de relatórios de verificação documental (ANEXO V) para cada curso existente, onde se registava se cada um dos elementos constituintes do DTP descritos acima existiam em conformidade ou não. No caso da existência de não conformidades, as mesmas eram anotadas para uma correção posterior.

Nesta fase inicial, e com o objetivo de desenvolver o domínio do *software* de gestão criado e utilizado pela Índice – INQ.net – após a atribuição de uma chave de acesso, foram inseridos novos ou atualizados dados já existentes no mesmo, referentes a colaboradores externos da empresa (por exemplo, CV, ficha curricular e BI/CC), a clientes (por exemplo, nome da empresa ou associação, telefone, email e CAE), e a formandos (por exemplo, nome, data de nascimento, naturalidade, morada, contacto e habilitações literárias). Houve também a oportunidade de aprender a registar neste *software* o resultado dos inquéritos de satisfação dos formandos (ANEXO VI), que presenciaram determinada formação, e os resultados dos inquéritos de satisfação dos utilizadores do próprio INQ.net (ANEXO VII). O início deste percurso foi também marcado pela realização de arquivo.

De modo a auxiliar a sobrecarga de trabalho do Departamento de consultores PIF, foi desempenhada a tarefa de emissão de certificados de Formações Modulares Certificadas na plataforma *online* SIGO - Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa. O SIGO *constitui-se como uma ferramenta de apoio ao registo da atividade das Entidades que desenvolvam ofertas educativas e formativas para adultos operadores do Sistema Nacional de Qualificações de acordo com o Decreto-Lei nº 396/2007, nomeadamente, na gestão dos candidatos inscritos e respetiva avaliação, no que diz respeito aos Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA), Formações Modulares Certificadas (Portaria nº 230/2008) e Vias de Conclusão do nível secundário de educação (Decreto Lei nº 357/2007)* (SIGO, 2010, pág.5). Para a emissão dos certificados o primeiro passo é aceder à área reservada da empresa, de seguida é necessário adicionar a respetiva ação de formação, que implica o preenchimento de campos obrigatórios, como por exemplo, a data de início e fim da formação; o número de formandos; o regime de funcionamento; o plano de formação e a sua duração; e o(s) formador(es). Após adicionada a ação de formação, torna-se possível

a inscrição dos formandos na mesma que segue a mesma lógica. Cada formando é inscrito individualmente através do preenchimento de dados pessoais e de seguida basta selecionar a respetiva ação de formação, a entidade empregadora, isto é, a empresa que fez o projeto de formação e selecionar as horas de formação para finalizar a inscrição do formando na mesma. O último passo é colocar o estado da ação de formação em funcionamento e em cada formando inscrito, selecionar as horas de formação realizadas e inserir a data de fim da mesma, para que seja automaticamente disponibilizado o certificado em formato PDF (ANEXO VIII). Por fim, os certificados eram impressos, carimbados e digitalizados, sendo que o original seria entregue ao respetivo formando e a digitalização anexada ao processo.

Ainda nesta primeira fase de adaptação, mais precisamente no dia 25 de setembro de 2014, foi possível assistir a uma reunião, dirigida pela Diretora Executiva, que teve o objetivo de divulgar os novos serviços/produtos oferecidos pela Índice. Estes podiam ser direcionados para as empresas, com projetos na área da formação (Formação Modular, *E-Learning*, *Coaching*), da energia (*Red Energy*) e apoio à Internacionalização de PME que englobem Consultoria de Prospecção, Estudos de Mercado, Planos de Marketing, Conceção de Material Promocional, entre outros; ou destinados a IPSS, Administração Pública e Associações Empresariais.

Numa segunda etapa do estágio, no âmbito internacional, mais precisamente na modalidade de *trading* (importação/exportação de produtos) oferecida pela Índice, tornou-se necessária a colaboração para a angariação, via telefone e posteriormente via *email*, de empresas para a missão empresarial à Polónia a realizar na primeira semana de novembro em Varsóvia. Esta missão, organizada pela Índice em parceria com a Agrocluster – Associação de Empresas do Setor Agroindustrial, destinada à fileira agroalimentar, teve como principal objetivo identificar oportunidades de negócio para as empresas participantes e realizar uma amostra promocional a potenciais interessados. Foi solicitada também uma pesquisa sobre os custos de participação e preços de *stands* em feiras internacionais, para clientes da Índice interessados no *trading*, nos Emirados Árabes Unidos, designadamente a *Life and Style Show UAE* que é considerado o maior evento de estilo de vida do Médio Oriente composto por seis eventos individuais - *Gizmos, Gadgets & Tecnologia*, *Lar, Moda & Beleza*, *Velocidade & Poder*, *Desporto & Lazer*, e *Brinquedos, Passatempos & Jogos*; e no Brasil, nomeadamente a SIAL, a maior exibição de alimentos e bebidas do mundo e a APAS (Associação Paulista de Supermercados), conhecida mundialmente como a feira que reúne cadeias de supermercados de vários países. Ainda na área do *trading*, foi também

pedida a investigação sobre preços de mercado de vinhos portugueses na Polónia, para que os clientes da Índice produtores de vinhos portugueses interessados na exportação pudessem ter uma perceção mais exata dos preços praticados nesse mercado.

Outra tarefa desempenhada foi a identificação de oportunidades para a empresa nos concursos da União Europeia. Para tal, era necessário consultar o *site TED - Tenders Electronic Daily (www.ted.europa.eu)* e aceder ao Suplemento do Jornal Oficial da União Europeia dedicado aos concursos públicos europeus. De seguida, foi realizada uma pesquisa relativa aos países de interesse. Neste caso a pesquisa incluiu Portugal, Polónia e Roménia, e refinou-se a mesma para as áreas pretendidas e oferecidas pela empresa, como por exemplo, *design*, consultoria ou software. Após a seleção de vários concursos públicos que preenchessem estes requisitos, os mesmos eram reencaminhados para a Diretora Executiva para a apreciação da mesma.

No dia 19 de janeiro de 2015 realizou-se uma reunião sobre o novo quadro comunitário Portugal 2020 onde foram explorados os avisos que regularam os Projetos Conjuntos de Internacionalização (Aviso N.º 1/2014) e de Qualificação PME (Aviso N.º 2/2014), com o objetivo de dar a conhecer a nova regulamentação e todos os critérios necessários para a realização das respetivas candidaturas aos projetos, como por exemplo, os tipos de incentivos, beneficiários e critérios de elegibilidade. *Os Projetos Conjuntos são programas estruturados de intervenção num conjunto de PME, visando a capacitação das mesmas por via da superação de um problema ou desafio que é comum a um conjunto de empresas ou fileira. Envolvendo no mínimo 10 PME, são promovidos por entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos, de natureza associativa e com competências específicas dirigidas às PME, por exemplo pelas associações empresariais* (Portugal 2020, 2015). Neste âmbito dos projetos do Portugal 2020, numa primeira etapa, foi proposto o contributo para a divulgação dos serviços prestados pela empresa nas candidaturas aos referidos projetos conjuntos. A divulgação e promoção foi realizada por telefone e posteriormente, caso a empresa mostrasse interesse em realizar uma candidatura numa das tipologias (internacionalização; gestão estratégica e acesso a mercados digitais; e sistemas de gestão com reforço da posição nos mercados digitais), seria enviada a informação detalhada e a ficha de pré-adesão (ANEXO IX) por *email* e/ou marcada uma reunião com o responsável. Numa segunda etapa, já na preparação das candidaturas, o Departamento de Consultores PIF contou com o apoio na preparação das memórias descritivas das candidaturas a projetos conjuntos de internacionalização, mais especificamente na caracterização das empresas

clientes, dos mercados de interesse das mesmas e de determinados setores em diversos países (por exemplo, setor dos vinhos na Bélgica, Suécia, Alemanha e Lituânia), o que implicou um intenso trabalho de pesquisa. Também em janeiro, por necessidades internas da empresa, deu-se início a uma formação profissional de Língua Inglesa de nível intermédio (25 horas) e avançado (25 horas) para todos os colaboradores, integrado no projeto de Internacionalização da empresa, tendo sido uma mais-valia.

Uma vez que o estágio coincidiu com o encerramento do antigo quadro comunitário QREN, que esteve em vigor durante o período 2007-2013, surgiu a possibilidade de realizar o acompanhamento e auditorias a projetos em nome da Índice referentes ao antigo quadro. Deste modo, foi concretizado, em conjunto com o consultor responsável, o acompanhamento dos projetos de internacionalização ainda em curso das empresas Cordeiro, Lda., que centra a sua atividade na execução e montagem de caixilharias em alumínio; e Fabrilight – Iluminações Festivas, Lda., que se dedica ao aluguer e instalação de equipamentos para iluminações festivas e sonorização. Este acompanhamento consistiu na verificação da conformidade de alguns documentos relativos ao projeto e da satisfação do cliente no cumprimento e desenvolvimento do projeto. Foi realizada também uma auditoria, em conjunto com os dois consultores PIF responsáveis, à empresa J.F. Rolo Alumínios, Lda., que como o nome indica se dedica ao fabrico de caixilharia em alumínio. A auditoria contemplou a constatação da conformidade dos diversos DTP relativos a várias formações lecionadas e dos DTC (Dossier Técnico-Contabilístico), através do preenchimento do relatório de verificação documental de DTP e DTC (ANEXO X), que facilita a organização da auditoria e o registo de situações não conformes para posterior correção.

Quanto à área das parcerias internacionais da empresa, já na fase final do estágio, foi proposta a criação de várias bases de dados relativas a empresas de consultoria na Estónia e Letónia; empresas participantes na feira Gulfood 2016 (maior evento anual destinado à alimentação e à indústria hoteleira realizado nos Emirados Árabes Unidos); empresas europeias com perfil exportador; e bases de dados de hotéis em todo o mundo para posterior contacto e formação de futuras parcerias na modalidade de *trading* e de consultoria. Relativamente às empresas com perfil exportador, foi solicitada a pesquisa de *sites* que vendem bases de dados de empresas exportadoras, nomeadamente empresas indianas, brasileiras, italianas, espanholas, entre outras, e o contacto com os responsáveis dos mesmos para o esclarecimento sobre os preços, o tipo de informação e o número de empresas incluídas na compra das bases de dados. Também no campo das parcerias, houve a

possibilidade de procurar e contactar *freelancers* em países como o Brasil, EUA, Colômbia, Canadá, Índia, México, Rússia, China, Emirados Árabes Unidos (na área das vendas), e Alemanha, Inglaterra, República Checa, Eslováquia e Itália (na área dos Fundos Estruturais Europeus e vendas). Para a procura e contacto de *freelancers* foram utilizadas plataformas destinadas para esse fim, como por exemplo, os sites *NearJOB*, *oDesk*, *Freelancer*, e *Elance*, onde foram publicados anúncios do trabalho pretendido ao qual os *freelancers* que preenchem os requisitos se candidatavam, ou eram convidados a candidatar-se, e propunham um valor a cobrar pelo serviço prestado. De seguida era estabelecido o contacto por mensagens nas próprias plataformas e solicitado o CV e o esclarecimento mais detalhado da experiência profissional de cada *freelancer*. Após reunida toda a informação, a mesma era reencaminhada para apreciação superior. Tendo em conta que a formação de parcerias implica o estudo e conhecimento dos países parceiros, foi possível fazer um pequeno contributo nesse campo através da recolha de dados macroeconómicos (PIB, PIB *per capita*, população, taxa de desemprego, consumo, exportações, entre outros), de vários países de interesse para a empresa para a formação de parcerias (Ucrânia, Turquia, Espanha, Cazaquistão, Sérvia, Tunísia, Marrocos, Angola, Moçambique, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos), tendo como fontes o Banco Mundial e o FMI.

Também na fase final do estágio, tendo em conta o interesse da Índice em criar um projeto turístico no âmbito do Programa de Cooperação Transfronteiriça entre Espanha e Portugal 2014-2020, foi sugerida uma pesquisa sobre o mesmo, assim como os projetos anteriormente desenvolvidos no setor turístico. Este programa *promove o desenvolvimento das zonas fronteiriças entre Espanha e Portugal, reforçando as relações económicas e as redes de cooperação existentes entre as cinco Áreas definidas no Programa*⁶ (Galiza/Norte; Norte/Castela e Leão; Centro/ Castela e Leão; Alentejo/Centro/Estremadura; e Alentejo/Algarve/Andaluzia).

Por fim, é relevante acrescentar que o estágio coincidiu com uma das reuniões internacionais anuais, o que possibilitou a interação com colaboradores da Índice na Polónia e na Roménia, tendo surgido a oportunidade de trabalhar com o colaborador polaco, cooperando na pesquisa de associações da indústria criativa em Portugal, Alemanha, Grã-Bretanha, Bélgica e Países Baixos para um projeto internacional em desenvolvimento.

⁶ Fonte: *Programa de Cooperação Transfronteiriça Espanha-Portugal (2015)*.

CAPÍTULO VI – Conclusão

O tema da internacionalização das empresas tem vindo a ser estudado ao longo dos anos, desde a Teoria Clássica em 1776 até aos dias de hoje. É um assunto atual e muito presente no quotidiano das organizações, que em Portugal tem vindo a ganhar um enorme destaque e crescimento, especialmente junto das PME que optam, cada vez mais, por assumir o compromisso na conquista de novos mercados com o objetivo de se tornarem mais competitivas, onde o apoio dos Fundos Estruturais Europeus ocupa um lugar importante.

Na revisão da bibliografia foram abordados diversos entendimentos do ato de internacionalizar e algumas das teorias mais populares da internacionalização, com o intuito de dar a conhecer o tema e alguns dos assuntos já estudados. No entanto, para um melhor entendimento sobre a temática, estas teorias não devem ser vistas individualmente mas sim como complementares entre si.

Este estudo retrata um caso de sucesso de uma PME portuguesa, ligada à área da Consultoria de Gestão, na internacionalização para os mercados polaco e romeno, mostrando as decisões estratégicas tomadas ao longo de todo o processo. A questão de investigação consistia na descoberta dos fatores motivacionais que levaram a Índice ICT & Management, Lda., a internacionalizar-se para a Polónia e para a Roménia em detrimento de outros mercados, os obstáculos e os custos associados a esta experiência, e o modo de entrada que permitiu a concretização da expansão. Consistiu também em averiguar a atual estratégia de internacionalização da empresa e os objetivos para o futuro. Para dar resposta a esta questão, a investigação foi conduzida através do método do estudo de caso e foram realizadas três entrevistas aos responsáveis pelos negócios internacionais da empresa.

Deste modo, os resultados deste estudo evidenciam que, como fatores internos, os motivos que impulsionaram a internacionalização da Índice foram o esgotamento do mercado nacional e a reduzida prospeção de crescimento. Como fator externo, que conduziu à seleção dos mercados da Polónia e da Roménia, foi a sua recente adesão à UE (a Polónia aderiu em 2004 e a Roménia em 2007), tornando estes mercados muito aliciantes e com grandes oportunidades de negócio, onde a transferência de *know-how* e a aplicação da experiência acumulada pela empresa em Portugal junto de empresas e organismos públicos, associações e entidades da economia social destes dois mercados constituiria uma vantagem competitiva.

Relativamente ao modo de entrada, os resultados descrevem que a empresa optou pelo investimento direto estrangeiro sob a forma de investimento *greenfield*, o que permitiu, mediante um elevado investimento de capital e de compromisso de recursos nestes dois países, a construção de raiz de escritórios nestes mercados, permitindo manter todo o controlo sobre as operações no estrangeiro, proteger a tecnologia e o *know-how* e ainda adquirir conhecimento sobre o mercado local. No que diz respeito aos obstáculos com que a empresa se deparou ao longo deste processo, destacam-se a língua e a venda de serviços, ou seja, de bens imateriais. Apesar da Polónia e da Roménia pertencerem à UE, apresentam disparidades ao nível da língua, cultura, cultura organizacional, Administração Pública, o modo de operacionalização. Estas diferenças tornam o processo demorado e de difícil adaptação, sobretudo tendo em conta que toda a parte operacional da empresa teve de ser feita na língua e por pessoas do país de destino. A atividade da empresa dificultou também o processo, na medida em que, tratando-se da prestação de serviços, é necessário um maior empenho da empresa no esclarecimento e entendimento mais exigente dos serviços prestados ao nível das vantagens e desvantagens e das suas características.

O estudo desvenda também a atual estratégia de internacionalização da empresa, que consiste no estabelecimento de parcerias em países geográfica e culturalmente próximos da Polónia e da Roménia, através de um agente no mercado e que tem conhecimento do mesmo, atingindo desta forma os objetivos com um menor compromisso de recursos financeiros. É ainda o desejo da Índice em explorar mercados fora da Europa, como os países do Magrebe (Marrocos e Tunísia) devido à proximidade geográfica, crescimento e contacto com a Europa e os PALOP pela proximidade cultural, concretamente Angola e Moçambique.

Em suma, tanto a estratégia de internacionalização inicial como a atual, estão relacionadas com as teorias da internacionalização, designadamente a Teoria da Vantagem Competitiva de Porter, a Teoria RVB, a Teoria da Internalização, a Teoria de Uppsala e a Teoria das Redes, sustentando deste modo os estudos realizados anteriormente e contribuindo para o enriquecimento da temática da internacionalização. Este estudo tem também implicações positivas para os gestores, principalmente gestores portugueses que tencionam iniciar um processo de internacionalização para a Polónia ou para a Roménia, ou que pretendem estabelecer parcerias futuras, constituindo assim um estudo de ajuda, uma ferramenta de trabalho e uma fonte de inspiração para as empresas.

Relativamente ao estágio na Índice, este proporcionou o contacto com o meio de trabalho, assim como a aplicação de conhecimentos adquiridos no mestrado, designadamente em unidades curriculares como Negociação Internacional, Gestão Estratégica ou Gestão de Negócios Internacionais. Permitiu também a aquisição de novos conhecimentos em diversas áreas de atividade e o desenvolvimento de competências como a capacidade de organização, comunicação, planeamento e gestão de tempo. Esta aprendizagem passou pela integração numa equipa muito profissional, acolhedora e dedicada. De uma forma global, a realização deste estágio foi muito positiva e vantajosa, contribuindo não só para o enriquecimento profissional, mas também pessoal, sendo por isso importante valorizar, incentivar e defender o ensino prático.

Limitações e Investigação Futura

Na realização deste estudo é possível apontar duas limitações. Em primeiro lugar, o estudo de caso é único, e por isso inclui apenas a investigação sobre o processo de internacionalização de uma PME portuguesa, ou seja, as circunstâncias em que tanto a empresa como o país, a Polónia e a Roménia se encontravam no período da internacionalização da mesma podem não se verificar noutros países e por isso a internacionalização pode não ser bem-sucedida. Engloba igualmente apenas um único setor, o setor dos serviços prestados pela Índice, e mais uma vez, o caso só pode ser generalizado para empresas do mesmo setor. A segunda limitação depara-se com a recolha da informação que apenas poderia ser divulgada pelos responsáveis da empresa e, nesse campo, alguns dos pontos estratégicos do processo de internacionalização atual e projetos futuros em desenvolvimento não foram divulgados em detalhe por questões de confidencialidade e competitividade da empresa.

Futuramente seria interessante discutir e analisar esta temática através de um estudo de caso múltiplo que incluísse empresas de serviços mas também de bens em Portugal, comparando com outros países, utilizando modos de entrada diferentes. Sobretudo no setor dos serviços, no qual as empresas trabalham com bens considerados imateriais, seria muito interessante o aprofundamento do estudo de como tornar estes bens imateriais internacionalizáveis, analisando de que forma algumas das organizações de maior sucesso o fazem. Outra sugestão de investigação passaria pela realização do estudo de forma inversa, isto é, explorar o processo de internacionalização de empresas polacas e romenas para

Portugal, de forma a obter informações importantes acerca das motivações que o mercado nacional apresenta para a instalação/internacionalização de empresas de mercados do leste europeu.

Ainda de salientar que, Portugal, pelo facto de ser um mercado a recuperar de uma profunda crise económica, enfrenta diversas dificuldades que afetam as empresas no que diz respeito, por exemplo, ao acesso a financiamento, dificultando a entrada em novos mercados. Desta forma, é importante prosseguir com o estudo no que diz respeito à internacionalização das organizações, uma vez que estes processos se revestem de importância não só para tornar as PME portuguesas mais competitivas, mas como forma de levar o nome de Portugal ao estrangeiro e, de alguma forma, atrair também investimento estrangeiro no mercado português. Neste sentido, é também importante que, futuramente, seja realizado um estudo capaz de avaliar de que forma a internacionalização das PME portuguesas pode ou não atrair investimento estrangeiro em Portugal.

Figura 17: Equipa Índice ICT & Management, Lda., Portugal



Referências

- Abrantes, A. A. (Junho de 1999). A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Millenium*.
- Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (2015). *Portugal 2020: Objetivos, Desafios e Operacionalização*.
- AICEP Portugal Global. (08 de 2014). Polónia - Ficha de Mercado.
- AICEP Portugal Global. (06 de 2015). Polónia - Síntese do país.
- AICEP Portugal Global. (05 de 2015). Roménia - Ficha de Mercado.
- Andersen, O., & Kheam, L. (1998). Resource-based theory and international growth strategies : an exploratory study. *International Business Review*, 163–184.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*.
- Anderson, J. C., Hskansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(October), 1–15.
- Banco de Portugal. (14 de 07 de 2015). Obtido de Banco de Portugal: www.bportugal.pt
- Banco Mundial. (14 de 07 de 2015). Obtido de The World Bank: <http://www.worldbank.org/>
- Barkema, H. G., & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps?, 1–17.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Bastos, P. (04 de 06 de 2015). (P. Matias, Entrevistador)
- Benito, G. R. G., & Welch, L. S. (1994). Foreign Market Servicing: Beyond Choice of Entry Mode. *Journal of International Marketing*, 2, 7–27.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Carruço, T. (04 de 06 de 2015). (P. Matias, Entrevistador)
- Cecília, F., Ribeiro, F., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2002). O Prisma Da Internacionalização : the Internationalization Perspective : a Case Study, 42–55.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16, 617–644.

- Chang, S. J., & Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22, 747–776.
- Clark, T., Pugh, D. S., & Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6(6), 605–623.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386–405.
- Comissão Europeia. (2008). Apoio à internacionalização das PME — Selecção de boas práticas. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Comissão Europeia. (2014). Como apoiar a política das PME através dos fundos estruturais. *Apoiar a internacionalização das PME*.
- COMPETE 2020. (2015). *COMPETE 2020 Programa Operacional Competitividade e Internacionalização*. Reputação Corporativa & Comunicação.
- Daft, R. L. (1983). Organization Theory and Design. *Stress The International Journal on the Biology of Stress*, 1–18.
- Davies, H., & Paul, E. (2000). Porter's Competitive Advantage of Nations: Time for the Final Judgement? *Journal of Management Studies*, 37, 1189–1213.
- Diário Económico. (18 de 04 de 2013). Desafios de Portugal: Internacionalização. *Diário Económico*.
- Dima, S. C. (2010). From International Trade to Firm Internationalization. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 2, 59–66.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(June), 1–31.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley Publishing Company.
- Dunning, J. H. (1995). Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26(August), 461–491.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9, 163–190.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28, 337–360.

- Esperança, J. P. (14 de 07 de 2015). *Padrões de internacionalização das empresas portuguesas*. Obtido de IAPMEI: <http://www.iapmei.pt/>
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business, 46*(2), 143–153.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. *International Business Review, 11*, 257–277.
- Franco, C., Rentocchini, F., & Marzetti, G. V. (2010). Why do Firms Invest Abroad? An Analysis of the Motives Underlying Foreign Direct Investments. *IUP Journal of International Business Law, IX*, 42–66.
- Glaum, M., & Oesterle, M.-J. (2007). 40 years of research on internationalization and firm performance: More questions than answers? *Management International Review, 47*, 307–317.
- Grant, R. M. (1991). Porter's "competitive advantage of nations": An assessment. *Strategic Management Journal, 12*, 535–548.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review, 12*, 1–25.
- Hadley, R. D., & Wilson, H. I. M. (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*.
- Hansson, A., & Hedin, K. (2007). Motives for internationalization. *Master Thesis*, 48.
- Hill, C. W. L., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal, 11*, 117–128.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. J., Jonker, C. M., & Verwaart, T. (2012). Cultural Differentiation of Negotiating Agents. *Group Decision and Negotiation, 21*, 79–98.
- Índice ICT & Management, Lda. (2013). Manual de Fichas de Função.
- Índice ICT & Management, Lda. (2015). Manual de Integração dos/as Colaboradores/as.
- INE. (14 de 07 de 2015). Obtido de Instituto Nacional de Estatística: www.ine.pt
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1987). Internationalization in industrial systems — A network approach. In *Strategies in global competition*, 303–321.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization, 17*(1), 34–48.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship, 1*, 83–101.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46, 165–178.
- Johanson, J., & Vahlne, J. J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(149), 305–322.
- Kwok, C. C. Y., & Reeb, D. M. (2000). Internationalization and Firm Risk: An Upstream-Downstream Hypothesis. *Journal of International Business Studies*.
- Laffan, B. (1998). The European Union: a distinctive model of internationalization. *Journal of European Public Policy*.
- Lei n.º 107/2008, de 25 de Junho, art.20º, nº1, b). (s.d.).
- Leite, N. L. (10 de 2014). Portugal Global. *Mercado da Polónia: boas razões para exportar e investir*.
- Li, Y., & Nkansah, S. (2005). *Internationalisation Process of two Swedish Firms. Management and Economics*.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565–586.
- Madhok, a. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 39–61.
- Masum, M. I., & Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. Mälardalen University School of School of Sustainable Development of Society and Technology.
- Mateus, A. (2013). *25 anos de Portugal europeu: A economia, a sociedade e os fundos estruturais*. Fundação Francisco Manuel dos Santos e Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados.
- Mcdougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures : The Limits of Theories From International Business research of Technology. *Journal of Business Venturing*, 469–487.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13, 99–118.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30, 61–80.
- Portal das PME. (15 de 07 de 2015). Obtido de PME Portugal: <http://www.pmeportugal.pt/>
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68, 73–93.

- Portugal 2020. (16 de 07 de 2015). Obtido de www.portugal2020.pt
- Programa de Cooperação Transfronteiriça Espanha-Portugal. (22 de 08 de 2015). Obtido de <http://www.poctep.eu/>
- Ribeiro, M. (16 de 06 de 2015). (P. Matias, Entrevistador)
- Ribeiro, M. W. (Março de 2012). A Importância das Agências de Internacionalização para as PME: O Caso da AIP-CCI.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*.
- Rugman, A. M. (1979). *International Diversification and the Multinational Enterprise*. Lexington Books.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2003). Extending the theory of the multinational enterprise: internalization and strategic management perspectives. *Journal of International Business Studies*.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2008). Internalization theory and its impact on the field of international business. *Research in Global Strategic Management*, 14, 155–174.
- Schumacher, R. (2012). Adam Smith's theory of absolute advantage and the use of doxography in the history of economics. *Erasmus Journal for Philosophy and Economics*, 5(2), 54–80.
- Schweizer, R., Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(May), 343–370.
- Sen, S. (2010). Working Paper No . 635 International Trade Theory and Policy : A Review of the Literature. *Review Literature And Arts Of The Americas*, (635).
- SIGO. (2010). Guia de Utilização.
- Silva, F. F. (2012). *Livro de atas - Diálogos de internacionalização*. AICEP Portugal Global.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. New York.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3, 537–556.
- The Hofstede Centre. (31 de 07 de 2015). Obtido de <http://geert-hofstede.com/>
- Tsang, E. W. K. (2013). Case study methodology: Causal explanation, contextualization, and theorizing. *Journal of International Management*, 19, 195–202.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80, 190–207.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42, 740–762.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, NY : Free Press .

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods. Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 5, p. 219).

ANEXO I – Guião da Entrevista

- Dirigida ao Gerente da Índice ICT & Management, Lda., Bastos Pereira:

1. A Índice comemorou este ano 26 anos no mercado nacional, tendo iniciado em 2008 a sua estratégia de internacionalização. Quais foram as motivações que levaram a empresa a internacionalizar-se? (fatores internos e externos que influenciaram a decisão).
2. Quais foram os principais constrangimentos sentidos nos mercados romeno e polaco?
3. Que fatores facilitaram o processo?
4. Que principais lições transmitiria a uma empresa que deseje entrar nestes mercados?
5. Sendo a Índice uma empresa que essencialmente oferece serviços, quais são os principais constrangimentos sentidos na internacionalização de bens imateriais?
6. Atualmente a Índice está a enveredar numa nova estratégia de internacionalização, orientada para o estabelecimento de parcerias. Qual a estratégia e os objetivos por detrás desta decisão?
7. Porquê esta forma de entrada em novos mercados?
8. Que razões (fatores considerados, risco) motivaram a escolha de mercados como a Croácia, Bulgária, República Checa para a formação de parcerias?
9. A Índice recorreu a algum tipo de apoios para a atual estratégia de Internacionalização? Quais?
10. A Índice oferece soluções de internacionalização para os seus clientes. Qual o papel da Índice no apoio à internacionalização de empresas?
11. A Índice oferece também a modalidade de *trading*. De que forma se enquadra esta vertente no processo e internacionalização da empresa e que importância tem este serviço para as empresas?
12. Quais os objetivos internacionais futuros para a Índice? Pretende alargar a presença a mais mercados?

- Dirigida ao Gestor de Negócios Internacionais da Índice ICT & Management, Lda., Tiago Carruço (responsável pela realização de parcerias internacionais):

1. Qual a estratégia e abordagem utilizada na realização de parcerias?
2. Quais as vantagens na realização de parcerias?
3. Quais os objetivos internacionais futuros?

- Dirigida à Gestora Internacional da Índice ICT & Management, Lda., Marta Ribeiro (responsável pela empresa polaca):

1. Quais os principais constrangimentos e desafios na internacionalização para o mercado da Polónia?
2. Quais os obstáculos e desafios a superar, no presente, na Polónia?

ANEXO II – Índice do Dossier Técnico-Pedagógico

Dossier Técnico - Pedagógico

Í N D I C E	Programa da ação de formação – Q117 Calendarização da ação de formação
	Ficha de Reclamação – Q101 Justificação de Faltas – Q68 Justificação de Desistências – Q103
	Manuais – Q120 Textos de apoio Exercícios / trabalhos práticos – Q119 Recursos didáticos, nomeadamente os meios audiovisuais – Q106
	Formador: Seleção do Formador / Consultor – Q107 e Q182 Fotocópia do Bilhete de Identidade / Cartão Cidadão Fotocópia do Número de Contribuinte CAP/CCP – Certificado de Competência Pedagógica Curriculum Vitæ Contrato de Prestação de Serviços – Q60 / Q111
	Coordenador: CAP/CCP – Certificado de Competência Pedagógica Curriculum Vitæ
	Seleção dos Formandos – Q108 e Q181 Listagem dos Participantes – Q43 Ficha de Inscrição e Regulamento de Funcionamento – Q28 / M03 Contratos de Formação (<i>se aplicável</i>) – Q66
	Planificação das Sessões – Q127 Folhas de Presença / Sumários das sessões formativas – Q65
	Provas, testes e relatórios de trabalhos e estágios realizados Pautas de classificação e aproveitamento dos formandos – Q119 / INQ.net
	Avaliação da satisfação dos formandos e do desempenho dos formadores – Extranet / Q115 / Q116 Tratamento estatístico das avaliações – INQ.net
	Certificados de Formação Profissional – INQ.net / SIGO
	Relatórios – Q143 Atas de Reuniões – Q01 Outros documentos da realização de acompanhamento e avaliação do processo formativo
	Divulgação do projeto – Q105 Publicidade

ANEXO III – Programa de Formação

Relacionamento Interpessoal (UFCD 0403)

2.3 Formações Modulares Certificadas



P
R
O
G
R
A
M
A

Destinatários

Situação face ao emprego - ativos

Idade ≥ 18 Anos

Habilitações académicas mínimas – 2º Ciclo

Objetivos Gerais

Dotar os formandos de conhecimentos de âmbito geral em relacionamento interpessoal.

Objetivos Específicos

O formando, no final do curso, deverá ser capaz de:

Domínio Cognitivo

- Descrever a importância das relações interpessoais para o desempenho da atividade desenvolvida.
- Demonstrar capacidade de resolução de conflitos e de situações geradoras de ansiedade

Domínio Afetivo

- Relacionar a importância das relações interpessoais com a melhoria do serviço prestado.

Domínio Psicomotor

- Colocar em prática técnicas de comunicação escrita e oral no âmbito do desenvolvimento da atividade.

Q117-6



1 / 4

Modalidade de Formação

- Formação Inicial
- Aperfeiçoamento
- Reconversão
- Especialização

Formas de Organização

- Formação presencial
- Formação-acção
- Formação em contexto de trabalho

Metodologias de Formação e Avaliação

Metodologia de formação activa, centrada no participante, com recurso a diversas técnicas, tais como: exposição dialogada, demonstração, trabalho individual e de grupo.

A metodologia de avaliação irá contemplar os seguintes níveis:

- Avaliação de satisfação através da aplicação de um questionário no final da acção de formação;
- Avaliação de conhecimentos (diagnóstica, formativa e sumativa), através de fichas, trabalhos individuais e de grupo.

Critérios de avaliação formativa: participação, motivação, aquisição e aplicação de conhecimentos, mobilização de competências em novos contextos, relações interpessoais, trabalho em equipa, adaptação a uma nova tarefa, pontualidade e assiduidade.

Recursos e Materiais Pedagógicos

Meios Audiovisuais: videoprojector, quadro

Meios Informáticos: computador, impressora

Outros: textos/manuais de apoio, papel, canetas

Conteúdo Programático

Módulo 1. Relacionamento interpessoal

- a. Principais interlocutores:
 - i. - Internos
 - 1. - Marketing
 - 2. - Vendas
 - 3. - Produção
 - 4. - Finanças
 - 5. - Investigação & Desenvolvimento
 - ii. - Externos
 - 1. - Clientes
 - 2. - Fornecedores
 - 3. - Transportadores
- b. Fatores pessoais
 - i. - Auto estima e afiliação
 - ii. - Motivação
 - iii. - Realização pessoal e profissional
- c. Fatores organizacionais
 - i. - Criação de ambientes propícios à colaboração e entajuda
 - ii. - Capacidade de influenciar decisões e melhorias nos processos internos
 - iii. - Capacidade de melhorar o desempenho da empresa e dos fornecedores, através de um melhor entendimento dos objetivos e necessidades de cada interlocutor
- d. Fatores relacionais
 - i. - Rigor / objetividade
 - ii. - Eficácia e assertividade
 - iii. - Empatia e disponibilidade
 - iv. - Capacidade partilhar, cooperar e acompanhar
 - v. - Recolher contributos das entidades envolvidas
 - vi. - Capacidade de resolução de conflitos e de situações geradoras de ansiedade

Módulo 2. Comunicação escrita e oral

- a. Conteúdos e língua

**Relacionamento Interpessoal (UFCD
0403)**
2.3 Formações Modulares Certificadas



P
R
O
G
R
A
M
A

- b. Linguagem corporal
- c. Estilos de linguagem
- d. Ajustar a linguagem ao objetivo da informação
- e. Clara seleção e identificação dos destinatários
- f. Escolha do formato a utilizar
- g. Formas de arquivo

Distribuição da Carga Horária:

Teórica	10	Horas
Prática Simulada	15	Horas
Prática em Contexto Real de Trabalho		Horas
TOTAL	25	HORAS

Datas, Horário e Local de Realização

Datas: *(ver cronograma da ação)*

Horário: Laboral

Local: Associação de Produtores Florestais de Vale do Minho

Q117-6



4 / 4

ANEXO IV – Relatório de Execução de Formação



RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO

ENTIDADE	Associação para o Desenvolvimento de Rio de Moinhos
Projeto n.º	PRJ-1339
AÇÃO DE FORMAÇÃO	C08 - Higiene e manutenção de materiais e equipamentos específicos (3295)

Validado por:

Data	Responsável da Entidade Formadora
24/12/2014	

(Marta Santos)

Q143-3



1 - Identificação da Ação de Formação

a) Destinatários / público-alvo

Situação face ao emprego: Ativos

Idade ≥ 18 Anos

Habilitações académicas mínimas: 9º Ano

b) Objectivos gerais e específicos do curso

Objectivos Gerais - Dotar os formandos com competências de Higienização e manutenção de materiais e equipamentos específicos.

Objectivos Específicos - O formando, no final do curso, deverá ser capaz de:

Domínio Cognitivo

Planificar ações relacionadas com higiene, manutenção, arrumação, preparação de materiais e equipamentos e espaços.

Domínio Afetivo

Identificar ações relacionadas com higiene, manutenção, arrumação, preparação de materiais e equipamentos e espaços.

Domínio Psicomotor

Criar autonomamente ações relacionadas com higiene, manutenção, arrumação, preparação de materiais e equipamentos e espaços.

c) Modalidade de formação

- Formação Inicial
- Aperfeiçoamento
- Reconversão
- Especialização

d) Formas de Organização

- Formação presencial
- Formação-ação
- Formação em contexto de trabalho

e) Metodologias de formação utilizadas

Metodologia de formação ativa, centrada no participante, com recurso a diversas técnicas, tais como: exposição dialogada, demonstração, trabalho individual e de grupo.

•Técnicas Pedagógicas Dinâmicas:

A)Jogos pedagógicos – Foram utilizados durante as sessões diversos jogos pedagógicos que tinham como objetivo conduzir os formandos a uma participação e um envolvimento real nas temáticas em foco. Através destas atividades os formandos foram obrigados a envolverem-se com as temáticas, refletindo e agindo sobre estas, trazendo para a discussão aspetos reais do seu trabalho, tal como era objetivo do projeto. A utilização desta metodologia permitiu a vivência de novos desafios, e a exploração das aprendizagens. Por este motivo, estas atividades assumiram também um contributo importante ao nível da formulação da avaliação formativa dos participantes.

B)Brainstorming – Foi uma técnica bastante utilizada, essencialmente no início de cada temática, enquanto um trabalho de grupo, de libertação da criatividade e dos conhecimentos dos formandos. Muitas vezes serviu de avaliação diagnóstica de conhecimentos. Através desta técnica pretendeu-se estimular novas ideias, criando um clima pedagógico informal e dinâmico favorável à aprendizagem por parte dos formandos.

C)Estudo de casos – Foram utilizados os Estudos de Caso como uma forma prática dos formandos analisarem a aplicação prática das temáticas em outras entidades similares, ou com problemáticas semelhantes. Pretendeu-se, pela utilização desta atividade facilitar a aprendizagem, mas principalmente garantir maior sucesso na transferência de aprendizagens no final da formação.

•Animação com recurso a suportes audiovisuais

Os meios audiovisuais foram utilizados com o objetivo de provocar e incentivar a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação durante o projeto. Este, fundamentado pelas animações em PowerPoint, foram um fator determinante para realizar novas abordagens e estratégias inovadoras de aprendizagem.

f) Cronograma

Data de início – 22-09-2014

Data de fim - 17-12-2014

g) Equipa Formativa

Coordenador: Isabel Pereira

Formadora: Maria José Moura

h) Constrangimentos / dificuldades encontradas

A ação decorreu dentro dos objetivos e calendarização esperada, sendo que, para tal foram implementados diversos elementos de acompanhamento da formação.

Foram realizadas reuniões pedagógicas entre a Coordenadora do projeto e a formadora. Da realização destas reuniões resultaram alterações ao nível da metodologia e na melhoria de alguns aspetos em termos de planificação das sessões, no sentido de melhor adequar os calendários às necessidades dos formandos e à atividade normal da entidade. Esta alteração resultou na melhoria da participação e motivação dos formandos e na observação direta de aspetos relacionados com as aprendizagens que estavam a realizar no momento.

A coordenação do projeto preocupou-se em acompanhar aspetos como: o grau de satisfação dos participantes; as condições de realização da ação; a qualidade da equipa pedagógica e dos seus métodos; o cumprimento do plano (face ao previsto) e a organização da formação.

Outro dos mecanismos implementados pela Índice ICT & Management, Lda., consistiu num sistema de verificação dos materiais e DTP's da formação, quer pela Coordenadora do projeto, quer pelo consultor do projeto.

2 - Avaliação da Satisfação dos Formandos

Esta informação obtém-se através dos resultados da avaliação realizada pelos Formandos, pelo preenchimento de um questionário de avaliação da satisfação. Este questionário é preenchido online, de forma individual e anónima.

Para que assim seja, no final da ação entrega-se a cada formando um login e password, através dos quais, e acedendo a uma página web criada para o efeito, os formandos atribuem pontuação a um conjunto de critérios previamente definidos. A escala de resposta consiste numa escala likert de 4 opções que são posteriormente transformadas em percentagens e que correspondem ao nível médio de satisfação dos formandos que responderam ao questionário, face a cada um dos critérios apontados

O questionário versa os seguintes aspetos da formação: Objetivos / conteúdos; Formador; Organização da ação; Meios e Avaliação Global da Ação de Formação. Finalmente, os formandos têm ainda a possibilidade de acrescentar comentários num espaço livre, no final do questionário.

Para esta ação, obtiveram-se os seguintes níveis médios de satisfação:

Itens Avaliados	Média
1. Objetivos/Conteúdos	86,70 %
2. Formador	97,75 %
3. Organização da ação	75,38 %
4. Meios	78,75 %
5. Avaliação Global da Ação de formação	95,0 %

Índice Geral de Satisfação	88,23 %
6. Sugestões e/ou comentários - Há sempre algo que aprendemos, gostei muito da formadora e das colegas de grupo.	

3 - Avaliação dos Conhecimentos Adquiridos pelos Formandos

Tal como descrito em sede de candidatura, a avaliação dos formandos decorreu de três tipos de avaliação; a diagnóstica, a formativa e a sumativa, analisando critérios como: Participação; Motivação; Aquisição e Aplicação de Conhecimentos; Mobilização de Competências em Novos Contextos; Relações Interpessoais; Trabalho em Equipa; Adaptação a uma Nova Tarefa; Pontualidade e Assiduidade.

A avaliação diagnóstica aconteceu na primeira sessão por intermédio de um questionário de conhecimentos, ou pela realização de uma atividade de aferição de conhecimentos de partida. A avaliação formativa foi sendo recolhida pelos formadores ao longo das sessões, quer pela participação dos formandos, as suas presenças, quer pela realização de atividades pedagógicas que tinham um cariz de avaliação, não só de conhecimentos, mas também dos restantes parâmetros definidos inicialmente. A Avaliação sumativa decorre sempre da resposta a uma ficha de conhecimentos, passada no final dos módulos e que visa ser uma medida de avaliação da aprendizagem. Avaliação da aprendizagem é a medida do aumento do conhecimento – antes e depois e, neste sentido, surge sempre em comparação com os resultados da avaliação diagnóstica realizados inicialmente.

De seguida apresentamos um quadro resumos dos tipos e instrumentos de avaliação usados durante o projeto:

Momento	Tipo de Avaliação	Objectivos da Avaliação	Métodos / Instrumentos de Avaliação
Início da Formação	Diagnóstica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identificação das expectativas iniciais ○ Avaliação dos conhecimentos / competências iniciais 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fichas Diagnósticas ○ Exercícios Pedagógicos
Durante a Formação	Formativa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Avaliação da reação (satisfação dos formandos) ○ Avaliação da Aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Questionário de Avaliação da Satisfação ○ Exercícios Pedagógicos vários
Final da Formação	Sumativa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Avaliação da Aprendizagem ○ Avaliação de Resultados (análise das transferências de aprendizagens da formação para o local de trabalho) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ficha de Avaliação Final

Como fica claro pelo quadro apresentado, os formadores procuraram proceder à avaliação recorrendo a métodos ativos, dinâmicos, recorrendo grandemente a jogos pedagógicos. Também a observação revelou ser um instrumento fundamental de avaliação, essencialmente dos critérios da Pontualidade e da Capacidade de Trabalho em Equipa ou até das Competências de Relacionamento Interpessoal dos Formandos. Como resultado de todas as avaliações indicadas, foi atribuída uma nota a cada formando, que passamos a demonstrar.

Nome	Participação	Motivação	Aquisição e aplicação de conhecimentos	Mobilização de competências em novos contextos	Relações Interpessoais	Trabalho em Equipa	Adaptação a uma nova tarefa	Pontualidade	Assiduidade	Média
Maria José Freitas de Sousa	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3,44
Vera Lúcia Barbedo da Cruz	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4,78
Olívia Conceição Santos Soares	4	4	3	3	5	5	3	5	5	4,11
Vera Mónica Ferreira Venâncio	4	4	3	3	4	4	3	5	5	3,89
Fernanda Marlene Lourenço de Freitas	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4,78
Idalina Maria Ferreira Gilvaia	4	4	2	2	3	3	2	5	5	3,33
Maria Teresa da Rocha Soares	4	4	2	2	4	4	2	5	5	3,56
Daniela Sofia Moreira Ferreira	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4,78
Mónica Cristina Alves dos Santos	4	4	3	3	4	4	3	5	5	3,89
Cristina Marisa Barbedo da Cruz	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3,33
Maria do Céu Teixeira Ferreira	4	4	2	2	4	4	2	5	5	3,56
Aurora dos Anjos da Silva Santos	4	4	2	2	3	3	2	5	5	3,33
Ana Augusta Sousa da Silva	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
Joaquim da Silva Rodrigues	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
José da Silva Rodrigues	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
Médias da Avaliação:	4,27	4,27	3,4	3,4	4,13	4,13	3,53	4,93	5	

4 - Avaliação do Desempenho do(s) Formador(es)

A formadora Maria José Moura cumpriu todos os procedimentos internos, com a qualidade exigida e dentro dos prazos previstos. Os resultados da avaliação de satisfação dos formandos e do Cliente foram muito positivos porque os objetivos do curso foram atingidos e os conteúdos foram de encontro às expectativas dos formandos. A formadora demonstrou também possuir uma elevada capacidade de transmissão de conhecimentos que contribuiu para o bom nível de conhecimentos adquiridos pelos formandos. Ela demonstrou um grau de autonomia elevado, que facilitou a execução das sessões e desenvolveu ainda material pedagógico específico para as necessidades individuais no grupo.

5 – Conclusões Finais

Após a análise de todos os aspetos relevantes na execução do projeto e sua comparação com a planificação inicial, consideramos terem sido alcançados os objetivos propostos.

Face ao Diagnóstico organizacional/ LNF inicialmente realizado consideramos que os módulos selecionados souberam responder a esta solicitação, como os resultados da aprendizagem demonstram sucesso na sua realização.

A seleção dos formandos também correspondeu ao proposto, abrangendo ativos com baixas qualificações cuja vida profissional beneficiaria de formação nesta área específica. No geral, as formações implementadas contribuíram para o elevado envolvimento de todos os participantes na execução do projeto.

Também os perfis formativos e metodologias de formação correspondem pedagogicamente ao público-alvo, adultos com um nível de qualificação baixo. Todas as metodologias foram selecionadas para corresponder ao público-alvo já descrito, mas também às particularidades das temáticas abordadas.

Em suma, a avaliação da execução do projeto foi muito positiva e existiu um elevado nível de coerência entre a planificação inicial, ao nível dos módulos escolhidos, das características dos formandos, das metodologias utilizadas e a execução do projeto.

ANEXO V – Relatório de Verificação Documental do DTP



RELATÓRIO – VERIFICAÇÃO DOCUMENTAL FORMAÇÃO PRESENCIAL

Organização:			
Auditor(es):			
Data:			
Curso:			
Âmbito da Verificação:		Dossier Técnico Pedagógico	Dossier Técnico Contabilístico

1) DOSSIER TÉCNICO-PEDAGÓGICO

		Existe	Não Existe	Conforme	Não Conforme
Programa da acção de formação – Q117					
Calendarização da acção de formação					
Ficha de Reclamação – Q 101					
Justificação de Faltas – Q 68					
Justificação de Desistências – Q 103					
Manuais – Q120					
Textos de apoio					
Exercícios / trabalhos práticos – Q119					
Recursos didácticos, nomeadamente os meios audiovisuais – Q106					
Menção do co-financiamento pelo FSE nas capas e contracapas de publicações, nos genéricos de vídeos, nos produtos e recursos didácticos, etc.					
Formador:	Fotocópia do Bilhete de Identidade				
	Fotocópia do Número de Contribuinte				
	CAP – Certificado de Aptidão Profissional				
	Curriculum Vitæ				
	Contrato de Prestação de Serviços – Q60 / Q111				
Coordenador:	Seleção do Formador e Consultor – Q107;Q182				
	CAP – Certificado de Aptidão Profissional				
Curriculum Vitæ					
Listagem dos Participantes – Q43					
Ficha de Inscrição + Regulamento de Funcionamento – Q28 / M03					
Contratos de Formação dos Formandos – Q66 / Q136					
Seleção dos Formandos – Q108; Q181					
Planificação das Sessões – Q127					
Folhas de Presença de formandos e formadores / Sumários – Q65					
Provas, testes e relatórios de trabalhos e estágios realizados					
Pautas de classificação e aproveitamento dos formandos – Q119 / INQ.net					
Avaliação do desempenho dos Formadores – Extranet/ Q115 (se feita em papel)					
Tratamento estatístico da avaliação do desempenho dos formadores – INQ.net / Q102 / Q50					
Certificados de Frequência de Formação Profissional (com Menção do co-financiamento FSE) – INQ.net/SIGO					
Relatórios – Q143					
Actas de Reuniões – Q01					
Outros documentos da realização de acompanhamento e avaliação do processo formativo, metodologias e instrumentos utilizados					
Originais de toda a publicidade e informação produzida para a divulgação da acção – Q105					
Os anúncios das acções de formação e outros eventos publicitados na comunicação social, incluem a insígnia da UE, a referência à IO e a menção ao cofinanciamento do FSE					

ANEXO VI – Registo no INQ.net do Resultado dos Inquéritos de Satisfação dos Formandos



Escala:
Mau, Razoável, Bom, Muito Bom

1. Objectivos/Conteúdos	mau -----> muito bom
Adequação dos conteúdos aos objectivos da acção	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Alcance dos objectivos definidos	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Profundidade dada aos temas de acordo com as necessidades	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Aquisição de novos conhecimentos/competências	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Correspondência da acção às expectativas dos formandos	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2. Formador	
Domínio do tema	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Competência pedagógica	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Metodologia formativa utilizada	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Relacionamento com o grupo	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Clareza na exposição	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Capacidade de comunicação	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Capacidade de motivação	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Competência pedagógica	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Metodologia formativa utilizada	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Relacionamento com o grupo	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Clareza na exposição	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Capacidade de comunicação	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Capacidade de motivação	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Diponibilidade do formador para clarificar	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Pontualidade	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3. Organização da acção	
Tempo atribuído aos temas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Horário das sessões de trabalho	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Duração da acção face aos objectivos	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Organização e serviços de apoio eficazes	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4. Meios	
Conteúdo e relevância da documentação distribuída	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Condições da sala (som, iluminação, mobiliário)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Meios de apoio(videoprojector, computador, video, ...)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Materiais de trabalho(fotocópias, acetatos...)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5. Avaliação Global da Acção de formação	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
6. Sugestões e/ou comentários	

ANEXO VII – Registo no INQ.net do Resultado dos Inquéritos de Satisfação dos Utilizadores do INQ.net

A – Avaliação do Produto				
01. Classifique a utilidade do INQ.net na gestão da sua Organização.				
<input type="radio"/> - Mau	<input type="radio"/> - Razoável	<input type="radio"/> - Bom	<input type="radio"/> - Muito Bom	
02. Classifique a adequação do INQ.net face às suas necessidades atuais de Gestão.				
<input type="radio"/> - Mau	<input type="radio"/> - Razoável	<input type="radio"/> - Bom	<input type="radio"/> - Muito Bom	
03. Classifique a frequência de utilização do INQ.net na sua Organização.				
<input type="radio"/> - Nunca	<input type="radio"/> - Pouco Frequente	<input type="radio"/> - Frequente	<input type="radio"/> - Muito Frequente	<input type="radio"/> - Sempre
04. Em geral considera-se satisfeito com a solução?				
<input type="radio"/> - Sim	<input type="radio"/> - Não			
B – Avaliação das Funcionalidades				
Dos módulos indicados, classifique de acordo com a escala apresentada aqueles que utiliza.				
Sistema				
<input type="radio"/> - Não Aplicável	<input type="radio"/> - Mau	<input type="radio"/> - Razoável	<input type="radio"/> - Bom	<input type="radio"/> - Muito Bom
RH				
<input type="radio"/> - Não Aplicável	<input type="radio"/> - Mau	<input type="radio"/> - Razoável	<input type="radio"/> - Bom	<input type="radio"/> - Muito Bom
Clientes				
<input type="radio"/> - Não Aplicável	<input type="radio"/> - Mau	<input type="radio"/> - Razoável	<input type="radio"/> - Bom	<input type="radio"/> - Muito Bom
Fornecedores				
<input type="radio"/> - Não Aplicável	<input type="radio"/> - Mau	<input type="radio"/> - Razoável	<input type="radio"/> - Bom	<input type="radio"/> - Muito Bom
Equipamentos				
<input type="radio"/> - Não Aplicável	<input type="radio"/> - Mau	<input type="radio"/> - Razoável	<input type="radio"/> - Bom	<input type="radio"/> - Muito Bom
Gestão da Qualidade				
<input type="radio"/> - Não Aplicável	<input type="radio"/> - Mau	<input type="radio"/> - Razoável	<input type="radio"/> - Bom	<input type="radio"/> - Muito Bom
Documentos				
<input type="radio"/> - Não Aplicável	<input type="radio"/> - Mau	<input type="radio"/> - Razoável	<input type="radio"/> - Bom	<input type="radio"/> - Muito Bom
Indicadores				
<input type="radio"/> - Não Aplicável	<input type="radio"/> - Mau	<input type="radio"/> - Razoável	<input type="radio"/> - Bom	<input type="radio"/> - Muito Bom
Sistemas de Gestão				
<input type="radio"/> - Não Aplicável	<input type="radio"/> - Mau	<input type="radio"/> - Razoável	<input type="radio"/> - Bom	<input type="radio"/> - Muito Bom
C – Avaliação dos Serviços				
01. Classifique a adequação da formação dada sobre o INQ.net.				
<input type="radio"/> - Não Aplicável	<input type="radio"/> - Mau	<input type="radio"/> - Razoável	<input type="radio"/> - Bom	<input type="radio"/> - Muito Bom
02. Como avalia a assistência técnica dada pela Índice?				
<input type="radio"/> - Não Aplicável	<input type="radio"/> - Mau	<input type="radio"/> - Razoável	<input type="radio"/> - Bom	<input type="radio"/> - Muito Bom
D – Observações/ Sugestões de Melhoria				
(que novas funcionalidades podem servir de melhor forma os interesses da sua Organização; de que forma a formação/assistência técnica o poderiam servir melhor, etc.)				

ANEXO VIII – Exemplo de Certificado de Formação Modular



Certificado de Qualificações

Formação Modular

(Portaria n.º 283/2011, de 24 de outubro)

Certifica-se que Aurora dos Anjos da Silva Santos, natural de Penafiel, nascida em 28/12/1967, com o N.º de Identificação Civil 9831793 válido até 21/04/2016, concluiu com aproveitamento, em 11/12/2014, no(a) Índice ICT & Management, Lda., a(s) seguinte(s) unidade(s) de formação de curta duração do Catálogo Nacional de Qualificações, com início em 10/11/2014.

Componente de Formação	Código	Unidades de Formação de Curta Duração	Carga horária
Tecnológica	3533	Receção e encaminhamento	50

Leiria, 15 de Janeiro de 2015

O(A) Responsável pelo(a) Índice ICT & Management, Lda.

(Assinatura e selo branco ou carimbo)

Certificado n.º 1533/2014

ANEXO IX – Ficha de Pré-adesão a Projeto Conjunto de Internacionalização e Qualificação PME

Pré-Adesão



PROJETO CONJUNTO DE QUALIFICAÇÃO DAS PME INTERNACIONALIZAÇÃO



Seguindo as orientações da Estratégia Portugal 2020, pretende-se com este projeto conjunto promover a presença internacional das PME através da criação de modelos de negócio estratégicos orientados para os mercados internacionais. Incluem-se ações de promoção e Marketing Internacional, incluindo o uso de canais digitais e privilegiando os mercados não tradicionais que se caracterizam como potenciais parceiros de negócio com Portugal.

COMPONENTES DO PROJETO

- Diagnóstico e definição da estratégia de posicionamento no mercado (Targeting, positioning, segmenting);
- Estudos de identificação de oportunidades de mercado;
- Elaboração do dossier de exportação;
- Ações de sensibilização e workshops associados à exportação e internacionalização das PME;
- Agendamento de reuniões de negócios e respetivo acompanhamento com potenciais clientes;
- Consultoria associada à organização administrativa, financeira e de logística ao longo de todo o projeto;
- Conceção e produção de material promocional;
- Missões Inversas – ações de promoção local destinadas a empresários, opinion-makers e importadores de conhecimento da oferta;
- Participação em feiras internacionais;
- Consultoria de apoio à prospeção e angariação de novos clientes com presença de especialista em mercados internacionais.

Indique Mercados / Países de interesse para a sua empresa:

Identifique Feiras Internacionais onde deseja participar:

1. CONDIÇÕES A PREENCHER PELAS EMPRESAS

Poderão participar neste projeto empresas que cumpram os critérios de PME, possuam licenciamento para a atividade da empresa, situação líquida positiva (Capital Próprio Positivo) e possuam situação regularizada perante as Finanças e a Segurança Social. Deverão também proceder ao registo no site do Portugal 2020 através do seguinte endereço: <https://www.portugal2020.pt/Balcao2020.Idp/RequestLoginAndPassword.aspx>

2. FINANCIAMENTO

O projecto será financiado no âmbito do Novo Quadro Comunitário "PORTUGAL 2020".

3. Inscreva-se devolvendo esta ficha preenchida para o nosso endereço eletrónico: info@indice-consultores.pt ou para o fax 244 850 439.

4. Contate-nos para qualquer esclarecimento adicional através do telefone 244 850 430.

Nome da Empresa:

Morada:

Código Postal: Telefone: Fax:

CAE: NIF: N.º de Trabalhadores:

Vol. Vendas Portugal (2013): Vol. Vendas Exterior (2013):

Pessoa de Contacto:

Telemóvel: Email:



PROJETO CONJUNTO DE QUALIFICAÇÃO DAS PME – GESTÃO ESTRATÉGICA E ACESSO A MERCADOS DIGITAIS



Para o desenvolvimento de estratégias de Inovação e de Internacionalização, é necessário que as PME dominem as devidas competências ao nível de Organização e Gestão Estratégica, assim como conhecimentos acerca dos fatores de competitividade mais significativos na economia portuguesa.

Os objetivos da Estratégia Europa 2020 orientam-se na aposta nas TIC e na mobilização do seu potencial social e económico. As TIC destacam-se como instrumentos sofisticados de apoio à gestão, que lançam as PME para uma posição mais competitiva no mercado e, em simultâneo, permitem uma oferta de produtos e serviços com maior valor acrescentado."



OBJETIVO:

Contribuir para a qualificação das estratégias de negócio das PME, reforçando as capacidades de gestão das empresas através da utilização das TIC como ferramenta sofisticada de apoio à gestão e de comercialização.

AS COMPONENTES DO PROJETO

GESTÃO ESTRATÉGICA E MARKETING DIGITAL

- Diagnóstico Estratégico Organizacional;
- Implementação de Sistemas BSC (Balanced Scorecard);
- Software de Gestão em Business Intelligence e CRM;
- Elaboração de Plano de Marketing;
- Criação/Desenvolvimento do Website;
- Catálogo Virtual de produtos/serviços;
- Vídeo Promocional;
- Ponto de venda online.



COMPONENTES COMUNS

- Plataforma PME DIGITAL;
- Ferramenta de Benchmarking;
- Seminários e Workshops.



COMPONENTES COMPLEMENTARES (AÇÕES DE CARÁTER OPCIONAL)

- Equipamentos Informáticos;
- Outros Equipamentos dentro do âmbito do projeto.



1. CONDIÇÕES A PREENCHER PELAS EMPRESAS

Poderão participar neste projeto empresas que cumpram os critérios de PME, possuam licenciamento para a atividade da empresa, situação líquida positiva (Capital Próprio Positivo) e possuam situação regularizada perante as Finanças e a Segurança Social. Deverão também proceder ao registo no site do Portugal 2020 através do seguinte endereço: <https://www.portugal2020.pt/Balcao2020.idp/RequestLoginAndPassword.aspx>

2. FINANCIAMENTO

O projeto será financiado no âmbito do Novo Quadro Comunitário "PORTUGAL 2020".

3. Inscreva-se devolvendo esta ficha preenchida para o nosso endereço eletrónico: info@indice-consultores.pt

4. Contacte-nos para qualquer esclarecimento adicional através do telefone 244 850 430.

Nome da Empresa: _____

Morada: _____

Código Postal: _____ Telefone: _____ Fax: _____

CAE: _____ NIF: _____ N.º de Trabalhadores: _____

Vol. Vendas Portugal (2013): _____ Vol. Vendas Exterior (2013): _____

Pessoa de Contacto: _____

Telemóvel: _____ Email: _____

PROJETO CONJUNTO DE QUALIFICAÇÃO DAS PME SISTEMAS DE GESTÃO COM REFORÇO DA POSIÇÃO NOS MERCADOS DIGITAIS

Seguindo as orientações expressas pelo Eixo II o reforço da competitividade das PME (COMPETE) do PORTUGAL 2020, torna-se essencial atuar ao nível da produtividade e da capacidade de criação de valor acrescentado pelo tecido empresarial português investindo em setores com potencialidade de crescimento.

Através deste projeto pretendemos :
O alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços das empresas e a promoção do desenvolvimento de processos de qualificação das PME e das suas estratégias de negócio, contribuindo para o reforço das suas condições imateriais de competitividade.



VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE, IDI E/OU AMBIENTE :

- Produto e/ou serviço continuamente melhorado e sistematização da informação;
- Melhoria da produtividade e foco na criação de valor;
- Diminuição de recursos desperdiçados;
- Motivação dos trabalhadores;
- Aumento da satisfação dos clientes;
- Reforço dos desafios da gestão;
- Melhoria do seu desempenho ambiental;
- Cumprimento dos requisitos legais aplicáveis à atividade;
- Otimização dos recursos e matérias-primas utilizadas;
- Melhoraria na imagem da empresa no mercado e na sociedade local;
- Fomento da cultura de inovação, da comunicação (incluindo a ligação à envolvente) e da discussão interna;
- Estímulo à criatividade e à geração e gestão de ideias.



AS COMPONENTES DO PROJETO

IMPLEMENTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO - Assinale as áreas de interesse.

- Sistema de Gestão da Qualidade Norma ISO 9001;
- Sistema de Gestão Ambiental - Norma ISO 14001/ EMAS;
- Rótulo Ecológico;
- Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação - Norma NP 4457 / Apoio no processo de desenvolvimento de novos produtos / serviços;
- Sistema de Gestão de Higiene e Segurança no Trabalho - Norma NP 4397 / OHSAS 18001;
- Sistema de Segurança Alimentar - HACCP ISO 22000;
- Sistema de Balanced Scorecard;
- Certificação de Produto;
- Qualidade Total.

COMPONENTES COMUNS

- Portal Tecnológico;
- Software de Sistemas de Gestão;
- Seminários e Workshops;
- Benchmarking;
- Acesso / Reforço a mercados digitais (catálogo electrónico, vídeo, site, marketing digital).

COMPONENTES COMPLEMENTARES (Ações de carácter voluntário e de opção individual)

- Medições/ Calibrações;
- Equipamentos Informáticos;
- Outros Equipamentos.

OBJETIVO ➔ CRESCIMENTO, PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

1. CONDIÇÕES A PREENCHER PELAS EMPRESAS

Poderão participar neste projeto empresas que cumpram os critérios de PME, possuam licenciamento para a atividade da empresa, situação líquida positiva (Capital Próprio Positivo) e possuam situação regularizada perante as Finanças e a Segurança Social. Devem proceder ao registo no site do Portugal 2020 através do seguinte endereço: <https://www.portugal2020.pt/Balcao2020.idp/RequestLoginAndPassword.aspx>

2. FINANCIAMENTO

O projeto será financiado no âmbito do Novo Quadro Comunitário "PORTUGAL 2020".

3. Inscreva-se até dia 31 de Janeiro devolvendo esta ficha preenchida para o nosso endereço eletrónico: info@indice-consultores.pt

4. Contacte-nos para qualquer esclarecimento adicional através do telefone 244 850 430.

Nome da Empresa: _____
Morada: _____
Código Postal: _____ Telefone: _____ Fax: _____
CAE: _____ NIF: _____ N.º de Trabalhadores: _____
Vol. Vendas Portugal (2013): _____ Vol. Vendas Exterior (2013): _____
Pessoa de Contacto: _____
Telemóvel: _____ Email: _____

ANEXO X – Relatório de Verificação Documental do DTP e DTC



RELATÓRIO – VERIFICAÇÃO DOCUMENTAL FORMAÇÃO PRESENCIAL

Organização:			
Auditor(es):			
Data:			
Curso:			
Âmbito da Verificação:	Dossier Técnico Pedagógico		Dossier Técnico Contabilístico

1) DOSSIER TÉCNICO-PEDAGÓGICO

		Existe	Não Existe	Conforme	Não Conforme
Programa da acção de formação – Q117					
Calendarização da acção de formação					
Ficha de Reclamação – Q 101					
Justificação de Faltas – Q 68					
Justificação de Desistências – Q 103					
Manuais – Q120					
Textos de apoio					
Exercícios / trabalhos práticos – Q119					
Recursos didácticos, nomeadamente os meios audiovisuais – Q106					
Menção do co-financiamento pelo FSE nas capas e contracapas de publicações, nos genéricos de vídeos, nos produtos e recursos didácticos, etc.					
Formador:	Fotocópia do Bilhete de Identidade				
	Fotocópia do Número de Contribuinte				
	CAP – Certificado de Aptidão Profissional				
	Curriculum Vitæ				
	Contrato de Prestação de Serviços – Q60 / Q111				
Coordenador:	Seleccção do Formador e Consultor – Q107; Q182				
	CAP – Certificado de Aptidão Profissional				
	Curriculum Vitæ				
Listagem dos Participantes – Q43					
Ficha de Inscrição + Regulamento de Funcionamento – Q28 / M03					
Contratos de Formação dos Formandos – Q66 / Q136					
Seleccção dos Formandos – Q108; Q181					
Planificação das Sessões – Q127					
Folhas de Presença de formandos e formadores / Sumários – Q65					
Provas, testes e relatórios de trabalhos e estágios realizados					
Pautas de classificação e aproveitamento dos formandos – Q119 / INQ.net					
Avaliação do desempenho dos Formadores – Extranet/ Q115 (se feita em papel)					
Tratamento estatístico da avaliação do desempenho dos formadores – INQ.net / Q102 / Q50					
Certificados de Frequência de Formação Profissional (com Menção do co-financiamento FSE) – INQ.net/SIGO					
Relatórios – Q143					
Actas de Reuniões – Q01					
Outros documentos da realização de acompanhamento e avaliação do processo formativo, metodologias e instrumentos utilizados					
Originais de toda a publicidade e informação produzida para a divulgação da acção – Q105					
Os anúncios das acções de formação e outros eventos publicitados na comunicação social, incluem a insígnia da UE, a referência à IO e a menção ao cofinanciamento do FSE					

2) DOSSIER TÉCNICO-CONTABILISTICO	Existe	Não Existe	Conforme	Não Conforme
Correspondência				
Candidatura (Termo de Responsabilidade e Notificação de Aprovação)				
Termo de Aceitação				
Conta bancária específica do projecto - Extractos de conta bancária				
Plano de Contas / Centro de Custos por Pedido				
Balancetes mensais				
Chaves de Imputação Identificadas				
- Documentos originais com a indicação das contas movimentadas nas contabilidades geral e específica e a chave de imputação utilizada - Documentos contabilísticos mensais organizados por rubrica e por mês - Original dos documentos devidamente carimbados, com a menção do número de lançamento na contabilidade, financiamento através do FSE, e designação da intervenção operacional, o número do pedido de financiamento e o correspondente valor imputado.				
Mapa de custos (Listagem mensal das despesas pagas por rubrica)				
Pedidos de Reembolso (devidamente assinadas pelo TOC e responsáveis da Org.)				
Pedido de Pagamento de Saldo (devidamente assinado pelo TOC e responsáveis da Org.)				

3) OUTROS ELEMENTOS	Conforme	Não Conforme	Não existe
A publicidade está afixada no local da formação			
Os dossiers estão na organização			
Indique onde?			
Consegue identificar-se claramente a documentação de cada curso, no dossier pedagógico			
Existe(m) dossier(s) para todos os cursos do projecto			
Se não identificar que dossiers estão em falta:			

4) AVALIAÇÃO INTERNA *(realizado através de conversa informal com o cliente)*

4.1 Objectivo do Projecto

>> Formação da tipologia 2.3

O que verificar	Observações
Opinião dos Formandos sobre a formação	
Opinião dos responsáveis da organização sobre a formação	

>> Implementação de Sistemas de Gestão (independente da tipologia/ se aplicável)

A tabela abaixo deverá ser preenchida pelos Auditores antes de irem à Organização realizar a auditoria. Tabela preenchida de acordo com o registado no impresso Q08 - Relatório de Planeamento e Controlo do Projecto e a documentação constante na pasta do Formador / Consultor do projecto.

Nome do Processo	Estado
	<input type="checkbox"/> Elaborado <input type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Implementado
	<input type="checkbox"/> Elaborado <input type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Implementado
	<input type="checkbox"/> Elaborado <input type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Implementado
	<input type="checkbox"/> Elaborado <input type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Implementado
	<input type="checkbox"/> Elaborado <input type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Implementado

Observações:



RELATÓRIO – VERIFICAÇÃO DOCUMENTAL FORMAÇÃO PRESENCIAL

4.2 – Implementação do INQ.net

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Não aplicável | <input type="checkbox"/> Uso irregular |
| <input type="checkbox"/> A aguardar definição | <input type="checkbox"/> Desinstalado |
| <input type="checkbox"/> A aguardar instalação | <input type="checkbox"/> Utilização regular |
| <input type="checkbox"/> Recusado pelo cliente | |

Observações:

4.3 – Estado da Certificação

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Não aplicável | <input type="checkbox"/> A aguardar decisão da Entidade Certificadora |
| <input type="checkbox"/> Em curso | <input type="checkbox"/> Não Certificado |
| <input type="checkbox"/> A aguardar auditoria interna | <input type="checkbox"/> Certificado |
| <input type="checkbox"/> Selecção da Entidade Certificadora | |
| <input type="checkbox"/> A aguardar auditoria de concessão | |

Observações:

4.4 – Avaliação da Satisfação do Cliente

O Cliente já respondeu ao inquérito de avaliação da satisfação?

- Sim Não *(Se não, solicitar o seu preenchimento pelo Cliente)*

Observações:

Esta página foi intencionalmente deixada em branco