

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A INTERNACIONALIZAÇÃO NUMA
PERSPETIVA ESTRATÉGICA DAS
PME E GFI

Francisco Carvalho Machado

Lisboa, Maio de 2024

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A INTERNACIONALIZAÇÃO NUMA
PERSPETIVA ESTRATÉGICA DAS
PME E GFI

Francisco Carvalho Machado

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de José Moleiro Martins, Professor Doutor.

Constituição do Júri:

Presidente: Doutor João Rita

Arguente: Doutor Rui Dantas

Orientador: Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Maio de 2024

Dedicatória

Dedico este trabalho especialmente à minha mãe por tudo o que fez por mim e por me incentivar a dar continuidade à minha formação superior.

Agradecimentos

Primeiramente agradecer à minha namorada, Sara, pelo apoio incondicional em todos os momentos.

Agradeço à minha família em geral, aos meus amigos e colegas de equipa pelo companheirismo, incentivo e por nunca me deixarem desistir.

Ao meu amigo Paulo Caldas por todo o apoio disponibilizado e todas as ideias partilhadas.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Moleiro Martins.

E a todos aqueles que contribuíram de certa forma neste projeto.

O meu muito obrigado a todos.

Resumo

As forças da globalização trouxeram consigo uma nova era de interconexão, obrigando empresas de todos os tamanhos a explorar a expansão internacional. Vários estudos têm apresentado os diversos desafios enfrentados por empresas, especialmente pelas pequenas e médias empresas (PME), nos seus esforços para expandirem-se além das fronteiras nacionais. Esses desafios, que vão desde restrições de recursos até uma insuficiência de conhecimentos de mercado, impedimentos regulatórios, complexidades na cadeia de suprimentos, proteção de propriedade intelectual e competição intensificada, apresentam obstáculos para a internacionalização bem-sucedida das PME.

Este estudo dedica-se a avaliar o papel crucial dos esforços colaborativos entre PME e grupos fortemente internacionalizados (GFI) na promoção da internacionalização bem-sucedida das PME. Além disso, este analisa a eficácia dos modelos de cooperação distintos adotados pelas PME em parceria com GFI para fins de internacionalização. A base dessa investigação está nas iniciativas proativas da Associação Industrial Portuguesa (AIP), que tem fomentado ativamente programas de cooperação entre PME domésticas e GFI nacionais.

Este estudo foca-se num caso de estudo, analisando o programa inaugural (AIP PME Connect). Os resultados desta pesquisa destacam a importância inegável da cooperação, seja com GFI ou com outras PME, como um elemento indispensável no processo de internacionalização das PME.

Palavras-chave: internacionalização; redes de empresas; cooperação; pequenas e médias empresas; grupos fortemente internacionalizados.

Abstract

The forces of globalization have ushered in a new era of interconnectedness, compelling businesses of all sizes to explore international expansion. Extensive research has illuminated the several challenges faced by companies, notably small and medium-sized enterprises (SME), in their efforts to expand beyond national borders. These challenges, ranging from resource constraints to an insufficiency of market insights, regulatory impediments, supply chain complexities, intellectual property protection, and heightened competition, present impediments to the successful internationalization of SME.

This study is dedicated to assessing the pivotal role of collaborative efforts between SME and highly internationalized groups (HIG) in driving the successful internationalization of SME. Furthermore, it analyses the efficacy of distinct cooperation models deployed by SME in partnership with HIG for internationalization purposes. The backdrop for this investigation rests on the proactive initiatives of the Associação Industrial Portuguesa (AIP), which has actively fostered cooperative programs between domestic SME and national HIG.

This study focuses on a case study methodology, examining the inaugural program (AIP PME Connect). The results of this research underscore the irrefutable significance of cooperation, whether with HIG or with other SME, as an indispensable element in the internationalization journey of SME.

Keywords: Internationalization; business networking; cooperation; small and medium enterprises; highly internationalized groups.

ÍNDICE

Dedicatória	iv
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract	vii
Índice de quadro e tabelas	x
Índice de figuras	xi
Lista de abreviaturas/símbolos	xii
CAPÍTULO I – Introdução	1
1.1 Importância do tema	1
1.2. Objetivos.....	3
1.3. Metodologia.....	4
1.4. Resultados esperados do estudo	4
1.5. Estrutura de realização.....	4
CAPÍTULO II – Revisão da literatura e metodologia utilizada.....	5
2.1 Teorias da internacionalização	5
2.1.1 Teorias da Internacionalização das Empresas	5
2.1.2 Teorias de perspectiva de mercado	6
2.1.3 Teoria da rede	6
2.2 O processo de Internacionalização	7
2.2.1 Motivações para internacionalizar	7
2.2.2 Drivers e motivos de Internacionalização	8
2.2.3 Barreiras à Internacionalização	9
2.3 Redes, Cooperação e Alianças estratégicas entre empresas para a internacionalização	11
2.3.1 Redes de empresas	11
2.3.2 Vantagens das redes.....	13
2.3.3 Tipos de redes	13
2.3.4 Cooperação entre empresas	16

2.3.5 Diferenças entre cooperação formal/ informal	17
2.3.6 Cooperação informal	18
2.3.7 Alianças estratégicas para a internacionalização.....	19
2.3.8 Conceito alianças estratégicas	20
2.3.9 Características e tipos de alianças estratégicas.....	21
2.4 Súmula da revisão e Questões de investigação específicas.....	22
CAPÍTULO III – Metodologia.....	24
3.1 Dados.....	24
3.2 Método.....	24
CAPÍTULO IV – Estudo Empírico.....	26
4.1 Benchmarking Internacional (Cooperação).....	26
4.1.1 Boas Práticas	26
4.1.2 Arquétipos de colaboração / Questões-chave.....	30
4.2 Benchmarking Nacional	33
4.3 Laboratórios de Cooperação entre GFI e PME (Activation Labs)	35
CAPÍTULO V – Resultados.....	44
5.1 Respostas às questões de investigação	44
5.2 Discussão de Resultados.....	45
CAPÍTULO VI – Conclusões	52
6.1 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura.....	53
Referências Bibliográficas	55

Índice de quadro e tabelas

Tabela 1 - Motivações para internacionalizar	8
Tabela 2 - Vantagens de estar inserido numa rede	13
Tabela 3 - Características e tipologia de redes	14
Tabela 4 - Diferenças entre cooperação formal e informal	17
Tabela 5 - Benefícios das redes informais	19
Tabela 6 - Características das alianças estratégicas	21
Tabela 7 - Respostas às questões de investigação	44

Índice de figuras

Figura 1 - Rede topdown	15
Figura 2 - Rede flexível.....	15
Figura 3 - Insucesso das alianças.....	18

Lista de abreviaturas/símbolos

AIP – Associação Industrial Portuguesa

PME – Pequenas e médias empresas

PIB – Produto interno bruto

UE – União Europeia

OCDE – Organização para a cooperação e desenvolvimento económico

FMI – Fundo monetário internacional

GFI – Grupos fortemente internacionalizados

RBV – Visão baseada em recursos

BG – Born global

RH – Recursos humanos

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

CAPÍTULO I – Introdução

1.1 Importância do tema

As teorias do comércio internacional continuam a ter a sua influência no nível de crescimento da economia. Estas teorias indicam que existe uma associação positiva entre a abertura de uma economia, a inflação, a relação investimento produto interno bruto e a relação da exportação.

Ao adquirirem estatuto internacional, as empresas encontram maiores oportunidades de alcançar economias de escala e de gama e de crescerem.

As PME são amplamente reconhecidas como os principais impulsionadores do crescimento económico, criação de empregos, inovação e desenvolvimento geral. Na União Europeia, as PME constituem notáveis 99% de todas as empresas e contribuem com cerca de 57% do valor acrescentado total gerado pelas empresas (Comissão Europeia, 2020, 2023).

O crescimento e o sucesso das PME têm o potencial de promover a diversificação económica e a resiliência, o que é particularmente importante para os países ricos em recursos que enfrentam flutuações nos preços das commodities (OCDE, 2017). Em termos de emprego, as PME são os maiores empregadores a nível mundial, responsáveis por cerca de 70% do emprego total (Organização Internacional do Trabalho, 2019). Na União Europeia, as PME fornecem empregos para aproximadamente 100 milhões de pessoas, representando dois terços do emprego total (Comissão Europeia, 2020), enquanto nos Estados Unidos, as PME empregam cerca de 50% da força de trabalho do setor privado (US Small Business Administration, 2020).

Tal como noutras regiões, as PME são a espinha dorsal da economia portuguesa, onde desempenham um papel fundamental ao contribuir com 68,3% do valor acrescentado e empregar 77,4% da força de trabalho, enquanto representam 99,9% do total de empresas do país (Comissão Europeia, SBA 2019).

O processo de globalização levou a uma maior integração das economias e sociedades em todo o mundo, mas apresenta vários desafios para as PME, incluindo recursos limitados, conhecimento do mercado, barreiras regulatórias, questões da cadeia de suprimentos, proteção da propriedade intelectual e concorrência (Madsen & Servais, 1997). Para superar esses desafios, as PME estão adotando cada vez mais cooperações em rede como uma abordagem estratégica para aumentar sua presença internacional e alavancar oportunidades

globais, pois as redes demonstraram facilitar a penetração no mercado internacional, capacidades de inovação e desempenho económico (Singh & Chandrashekar, 2022).

No entanto, o desempenho de Portugal na internacionalização, juntamente com outras áreas como auxílios estatais, compras públicas, acesso a financiamento e mercado único, ficou abaixo da média da UE de acordo com o Small Business Act for Europe (SBA) Desempenho em 2019. Portugal classificado como o terceiro pior desempenho em internacionalização entre os 27 Estados-Membros da UE (Comissão Europeia, SBA 2019).

Nos dias de hoje, a internacionalização tornou-se cada vez mais importante para empresas de todas as dimensões, com as PME a enfrentarem a necessidade de participar ativamente nos mercados globais devido à concorrência internacional (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008). As PME exportadoras tendem a ser mais rentáveis e inovadoras, conforme reportado pelo Banco Central Europeu (2019). Não obstante, as PME portuguesas não estão a aproveitar plenamente as oportunidades oferecidas pela internacionalização e ficam atrás das suas congéneres da União Europeia (UE). De acordo com a Comissão Europeia (2020), apenas 26% das PME europeias exportaram os seus bens ou serviços em 2019. A situação é ainda pior para as PME portuguesas, pois apenas pouco mais de 10% realizam vendas externas e as suas exportações representam menos de 20% do seu volume de negócios global, conforme indicado pela Agência Portuguesa para o Investimento e Comércio Externo, AICEP (2023).

A expansão internacional é especialmente importante na decisão para as PME que enfrentam muitas restrições financeiras, possuem um foco doméstico e um objetivo geográfico limitado. Alguns autores nas áreas de negócios internacionais e gestão estratégica têm explorado se e como a diversificação internacional influencia o desempenho da empresa. Embora, na sua maioria estes estudos focaram-se em grandes empresas que conduziram os seus processos de internacionalização de forma ágil e com elevada facilidade. Em Portugal estes grupos fortemente internacionalizados (GFI) são grandes empresas que exportam e investem nos mercados internacionais há mais de uma década. Tradicionalmente alocam mais de 20% dos seus recursos à internacionalização e desenvolvem a sua atividade internacional num conjunto significativo de mercados.

Existem várias razões pelas quais há uma associação positiva entre a cooperação e a inovação organizacional, o primeiro argumento refere-se aos recursos que as organizações necessitam para serem inovadoras. As organizações que combinam estes recursos de forma

única podem ser mais inovadoras. E, a adicionar forças com outras organizações permite investir nas relações.

As constantes mudanças observadas no cenário económico internacional, devido a múltiplos fatores como a globalização dos mercados, instabilidade da procura e aumento da concorrência, despoletam novas formas de organização produtiva. Neste contexto, é inevitável o surgimento de novas estratégias competitivas e mais flexíveis nos processos produtivos. Assim sendo, o fomento de relações interempresariais, apresentam-se como uma das estratégias possíveis, para ultrapassar estas dificuldades. As empresas passaram a enfrentar novos desafios e novas necessidades, nomeadamente o de colaborar com outras organizações (clientes, fornecedores, concorrentes etc.) com vista à promoção de um ambiente favorável à partilha de informação, novos conhecimentos, novas habilidades e recursos essenciais para o processo de inovação.

As empresas e em particular as PME, para que possam ser competitivas não devem atuar de forma isolada, mas sim, fomentando alianças com redes de empresas (Casarotto & Pires, 2001). Para isso necessitam de desenvolver relações de parceria com outras organizações, os chamados laços interorganizacionais que deverão ser duradouros e estrategicamente significantes para ambos os lados (Zaheer, Gulati e Nohria, 2000). Estas relações traduzem-se em inúmeras vantagens para as empresas, no entanto, pressupõe deixar de lado alguns aspetos culturais que definem a empresa enquanto organismo individual, tendo a empresa que saber/aprender a tolerar, ceder e abandonar o individualismo em prol de uma relação de parceria sustentada pela confiança e compromisso (Morgan, 1994). O estabelecimento de relações interempresas poderá proporcionar vantagens ao nível do seu crescimento e desenvolvimento.

1.2. Objetivos

A investigação foi desenvolvida procurando responder aos seguintes objetivos:

- Perceber quais as barreiras existentes à internacionalização das PME e quais os mecanismos postos em prática, pelas empresas, para internacionalizar;
- Identificar instrumentos cooperativos entre empresas para uma internacionalização;
- Desenvolver conhecimento sobre um conjunto de mercados (atuais e novos) com potencial de aplicação dos processos colaborativos de internacionalização;

A questão de investigação desta tese resume-se, portanto, a:

As relações de cooperação empresarial podem ser benéficas para uma internacionalização eficaz e sustentável das PME?

1.3. Metodologia

Recorremos a um caso de estudo, abordagem qualitativa, que foi o projeto PME Connect que acompanhei e desenvolvi na Associação Industrial Portuguesa, em situação profissional.

Este projeto tem sessões colaborativas entre grupos fortemente internacionalizados e pequenas e médias empresas, realização de sessões nacionais e internacionais entre parcerias de negócios e por último, ida aos mercados selecionados pelos GFI e PME para efetivar negócios resultantes da cooperação.

1.4. Resultados esperados do estudo

Responder à questão de investigação através da análise de como decorreu, empiricamente esta relação de cooperação específica entre empresas grandes e PME.

Outro resultado que se espera do estudo é, ao nível internacional e de Portugal, procurar e identificar boas práticas e instrumentos de cooperação que potenciem e tornem mais eficaz as ações de internacionalização das PME.

1.5. Estrutura de realização

A tese é assim composta por:

- Capítulo I – Introdução
- Capítulo II – Revisão da literatura
- Capítulo III – Metodologia (recolha de dados e método)
- Capítulo IV – Resultados (resposta às questões de investigação, apresentação e discussão de resultados)
- Capítulo V – Conclusões (limitações do estudo e sugestões de investigação futura)

CAPÍTULO II – Revisão da literatura e metodologia utilizada

2.1 Teorias da internacionalização

É de todo relevante, antes de entrarmos na análise do processo de internacionalização, seus desafios e motivações, assim como na discussão da importância das redes e cooperação empresarial para a internacionalização, destacar algumas das teorias que subjazem à internacionalização das empresas e que dão suporte à maior ou menor eficácia daquela cooperação empresarial.

2.1.1 Teorias da Internacionalização das Empresas

Segundo Andersen (2014), as teorias da internacionalização explicam a estratégia e o comportamento das empresas nos mercados internacionais. Os primeiros estudos na área focaram na identificação de fatores que influenciam a internacionalização precoce das empresas e seu desempenho. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) foram pesquisadores proeminentes que identificaram conhecimento de mercado, comprometimento e tomada de riscos como fatores influentes no processo de internacionalização. Outro conceito, "born global", foi introduzido por Oviatt e McDougall (1994), mais tarde denominado "international new ventures" por Knight e Cavusgil (1996). São pequenas empresas orientadas para a tecnologia que se internacionalizam rapidamente desde o início. Eles enfatizaram a orientação empreendedora, as redes e o conhecimento como principais impulsionadores da internacionalização inicial das empresas Born Global. Lu e Beamish (2001) destacaram o tamanho da empresa, a indústria e a estrutura de propriedade como determinantes significativos da internacionalização precoce.

Ahokangas (1998) cita o mercado, a empresa e o empreendedorismo como três diferentes perspectivas de olhar para os modelos de internacionalização. Internacionalização (1988), a perspectiva de mercado da teoria da internacionalização gira principalmente em torno da expansão internacional de grandes corporações. Por outro lado, a perspectiva da firma engloba modelos de estágios que representam predominantemente teorias de internacionalização de pequenas e médias empresas (PME), conforme discutido por Cavusgil e Naor (1987). No entanto, há escassez de estudos baseados na perspectiva do empreendedorismo dentro da teoria da internacionalização, como também observado por Cavusgil e Naor (1987).

2.1.2 Teorias de perspectiva de mercado

A perspectiva orientada para o mercado da teoria da internacionalização destaca a importância dos fatores de mercado no processo de expansão internacional das empresas. Essa perspectiva enfatiza a necessidade de as empresas avaliarem cuidadosamente as condições de mercado, incluindo fatores como demanda, concorrência e ambiente regulatório, ao entrar em mercados estrangeiros. (Rask e outros, 2008; Hollensen, 2012; Andersen e outros, 2014). A perspectiva de mercado abrange várias teorias, incluindo a Abordagem de Internalização ou Custo de Transação, Abordagem Eclética de Dunning e Vantagem Monopolística.

2.1.3 Teoria da rede

A abordagem de rede em negócios internacionais enfatiza que uma empresa não pode ser analisada isoladamente, mas deve ser considerada em relação a outros atores no ambiente internacional (Hollensen, 2012). A ideia é que os relacionamentos da rede doméstica de uma empresa podem servir como conexões para redes em outros países, permitindo uma expansão internacional mais rápida e tornando os modelos tradicionais de internacionalização menos relevantes (Johanson & Mattsson, 1988; Laanti et al., 2007). A vantagem competitiva não é apenas derivada de recursos internos, mas também de interações e relacionamentos com outras empresas (Johanson & Mattsson, 1988).

Apesar do suporte empírico, a teoria da rede enfrentou críticas. Malhotra, Agarwal & Ulgado (2003) contestam que carece de um modelo preditivo e falha em dar conta da natureza informal e espontânea das relações em rede, que são baseadas em necessidades imediatas e conexões pessoais ao invés de estruturação sistemática. Além disso, não explica o processo de internacionalização para empresas sem relacionamentos de rede existentes ou fornece entendimento sobre como as empresas identificam contatos de rede potenciais. O'Farrell et al. (1998) observam que os relacionamentos de rede são frequentemente assumidos como semipermanentes, mas podem durar apenas algumas transações em certos setores. Além disso, a teoria negligencia as relações de poder, particularmente em empresas de serviços onde a prestação de serviços e expertise é crucial para os clientes.

Em síntese:

Inicialmente, as teorias de internacionalização focavam predominantemente em grandes empresas multinacionais. No entanto, com o passar do tempo, os investigadores

começaram a desviar sua atenção para as PME. Essa mudança pode ser atribuída a vários fatores, incluindo o papel significativo que as PME desempenham na economia, a diminuição das barreiras à entrada no mercado internacional, o acesso mais fácil à informação, os avanços da tecnologia e o surgimento de poderosas organizações económicas de países em desenvolvimento. Esses desenvolvimentos criaram condições favoráveis para que as empresas, inclusive as de pequeno porte, busquem rapidamente vantagens competitivas nos mercados internacionais sem necessariamente seguir os tradicionais passos passo a passo da internacionalização.

No geral, essas perspectivas oferecem informações valiosas sobre diferentes aspetos da internacionalização. Combinar e integrar essas perspectivas pode fornecer uma compreensão mais holística do processo de internacionalização, reconhecendo as vantagens específicas da empresa e a dinâmica do mercado externo.

2.2 O processo de Internacionalização

Foram vários os estudos desenvolvidos em torno da internacionalização. Numa primeira fase, a internacionalização baseava-se nos custos e nas vantagens económicas. Numa segunda fase, deu-se ênfase ao incremento da aprendizagem assente nos conhecimentos e nos recursos, no entanto, na envolvente atual, a internacionalização faz parte integrante das opções estratégicas das organizações. Assiste-se hoje à saturação dos mercados, conseqüente da procura de expansão para mercados mais atrativos por parte das organizações. Para além desta informação, e segundo Farjoun (2002); Dyer & Singh (1998) as organizações deverão definir novas estratégias, orientadas para a inovação, para a sustentabilidade e cada vez mais, para o desenvolvimento de um comportamento estratégico orgânico e relacional.

2.2.1 Motivações para internacionalizar

São várias as motivações que levam as organizações a internacionalizar, o autor Simões (1997), considera as seguintes:

Tabela 1 - Motivações para internacionalizar

Motivações	
Endógenas	Necessidade de crescimento da empresa
	Aproveitamento da capacidade produtiva disponível
	Obtenção de economias de escala
	Exploração de competências, tecnologias
	Diversificação de riscos
Características dos mercados	Limitações do mercado doméstico
	Perceção de dinamismo dos mercados externos
Relacionais	Resposta a concorrentes
	Acompanhamento de clientes
	Abordagens por parte de empresas estrangeiras
Acesso a recursos no exterior	Custos de produção mais baixos no exterior
	Acesso a conhecimentos tecnológicos
Incentivos governamentais	Apoios dos governos (país de origem ou acolhimento)
	Rede

Fonte: Elaboração própria

2.2.2 Drivers e motivos de Internacionalização

É essencial que todas as pequenas e médias empresas reconheçam que a globalização tornou a concorrência internacional inevitável, mesmo nos mercados domésticos, uma vez que as PME já não gozam de proteção contra a concorrência estrangeira nos seus próprios mercados domésticos (Parlamento Europeu, 2012). No entanto, o que exatamente as empresas estão buscando nos mercados internacionais? Existem inúmeros fatores gerais que contribuem para a tendência crescente de internacionalização. As barreiras ao comércio internacional, investimento e migração diminuíram em comparação com algumas décadas atrás. A presença de estruturas jurídicas internacionais aprimoradas reduziu os

riscos associados ao envolvimento com parceiros desconhecidos. Avanços na comunicação, como viagens aéreas mais acessíveis e internet, tornaram o movimento global e a disseminação de ideias muito mais convenientes. Adicionalmente, Hollensen (2012) esboça o conceito de motivos de internacionalização, categorizando-os como proativos e reativos. Motivos proativos referem-se a fatores que levam uma empresa a iniciar proativamente mudanças estratégicas, impulsionadas pelo desejo de capitalizar competências distintivas (como conhecimento tecnológico especializado) ou oportunidades de mercado. Por outro lado, os motivos reativos indicam que uma empresa reage a pressões ou ameaças em seu mercado interno ou externo, adaptando suas atividades em resposta ao longo do tempo. Alguns pesquisadores se concentram na motivação por trás da internacionalização, particularmente no fenômeno das empresas "Born Global" (BG), que são pequenas empresas que estabelecem relações internacionais desde o início com o objetivo de obter vantagens competitivas em mercados externos (Johnson et al., 2017). Outros autores diferenciam entre motivos internos e externos (por exemplo, Korsakiene e Tvaronaviciene, 2012). De acordo com Mwiti et al. (2013), os motivos internos englobam fatores originados dentro da empresa, enquanto os fatores externos surgem do ambiente externo da empresa, seja ele nacional ou estrangeiro. Onkelinx e Sleuwagen (2008) categorizaram os fatores motivacionais em dois grupos: fatores "pull", que decorrem de condições favoráveis em mercados externos, e fatores "push", influenciados pelas características específicas da empresa, como seus recursos, competitividade, e ciclo de vida do produto

2.2.3 Barreiras à Internacionalização

Johnson e outros, (2017) destaca a complexidade e os desafios associados à internacionalização, enfatizando que a ausência de vantagens competitivas pode levar ao fracasso de uma estratégia internacional. As pequenas e médias empresas (PME) geralmente encontram barreiras significativas ao se aventurar nos mercados internacionais. Essas barreiras podem ser definidas como "obstáculos atitudinais, estruturais, operacionais ou outros que impedem ou impedem as empresas de tomar a decisão de iniciar, desenvolver ou sustentar atividades internacionais" (Leonidou, 2004). É fundamental reconhecer que o impacto e a relevância das barreiras de internacionalização variam dependendo do estágio de internacionalização alcançado pela empresa. Embora certas barreiras possam impedir o crescimento internacional de PME já envolvidas em operações internacionais, eles podem até mesmo desencorajar as PME não internacionalizadas de

buscar a internacionalização. Além disso, embora muitas barreiras de internacionalização afetem as PME, independentemente de seu estágio de internacionalização, a pesquisa mostrou que barreiras específicas podem ser mais problemáticas para PME não internacionalizadas, enquanto outras tendem a ter um impacto maior em PME que já se internacionalizaram (OCDE, 2006).

As barreiras à internacionalização foram categorizadas de várias perspectivas. Fletcher (2001) os agrupou com base em características gerenciais, como conhecimento de negócios internacionais, experiência em transações internacionais, orientação para planejamento e presença ou ausência de abordagem estratégica. Outro aspecto considerado são as características da organização, como disposição para desenvolver novos produtos para o mercado externo, detenção de vantagens tecnológicas e proatividade na pesquisa de mercados externos. Finalmente, os impedimentos externos – como a concorrência em mercados estrangeiros e os riscos associados ao conhecimento limitado de mercados estrangeiros, questões relacionadas a custos, falta de treinamento de exportação e apoio governamental inadequado – são identificados como o terceiro grupo (Fletcher, 2001).

No entanto, OCDE (2006) fez uma distinção entre as barreiras como internas e externas. As barreiras internas estão associadas a empresas individuais e normalmente decorrem da falta de capacidades ou recursos organizacionais (como finanças e recursos humanos bem treinados) que impedem a internacionalização de suas operações. Por exemplo, a Comissão Europeia (2015) reportou que mais de 50% das pequenas e médias empresas (PME) que não exercem atividades de exportação expressaram que o investimento financeiro necessário para se tornar um exportador é excessivo, levando a um desestímulo à internacionalização. As PME geralmente enfrentam desafios para obter empréstimos de bancos em comparação com empresas maiores, principalmente devido a seus ativos relativamente baixos.

Barreiras externas, como procedimentos alfandegários, por outro lado, têm origem no ambiente doméstico e/ou estrangeiro em que a empresa opera. As PME frequentemente enfrentam desafios para compreender e lidar com as complexidades da documentação alfandegária e os processos burocráticos envolvidos nas operações de exportação, principalmente devido aos seus recursos relativamente limitados (Arteaga-Ortiz e Fernández-Ortiz, 2010). Essa situação leva ao aumento dos custos de conformidade e possíveis atrasos, o que pode exigir que as PME mantenham estoques e capital de giro maiores (OCDE, 2018). As barreiras processuais, entre os vários obstáculos à

internacionalização, são menos evidentes e muitas vezes passam despercebidas. Consequentemente, são normalmente difíceis de reconhecer e abordar (OCDE, 2006).

2.3 Redes, Cooperação e Alianças estratégicas entre empresas para a internacionalização

Pretende-se com este capítulo identificar as relações colaborativas e de que forma estas contribuem estrategicamente para o processo de internacionalização e permanência das empresas no mercado. No fundo trata-se de perceber quais as suas vantagens e que tipo de redes existem, de forma a realçar a sua importância para o crescimento das empresas em termos internacionais as relações de confiança e desenvolvimento de relações colaborativas para o intercâmbio de conhecimento em áreas relacionadas com a tecnologia, o mercado e os produtos, bem como ao nível da gestão empresarial.

2.3.1 Redes de empresas

Em termos organizacionais, duas ou mais empresas juntam-se com o objetivo comum de aumentar a competitividade das empresas, delineando conjuntamente estratégias de negócio, orientadas para alcançarem a máxima eficiência perante um mercado competitivo, fomentando assim o valor partilha entre organizações. Esta interação/dependência mútua entre empresas, está inserido num contexto económico, político, histórico, cultural e social.

Verschoore (2004) defende que as redes representam uma das configurações empresariais mais apropriadas à atualidade ao nível competitivo, por outro lado, diz existir uma necessidade do desenvolvimento de uma estrutura de redes, apoiada num modelo de gestão própria que compreende atributos essenciais e os benefícios possibilitados por ela. Para Gil Mendiata & Schmidt (1999) na rede, existe um núcleo com uma elevada concentração de recursos e com capacidade para mobilizar a sua influência. Assim sendo, as redes empresariais, contribuem para o acesso a novos conhecimentos, novas aprendizagens, novas tecnologias e produtos complementares, aumentando a capacidade tecnológica e o processo de inovação (Teece, 1989). Consequentemente dá-se um aumento da diferenciação da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços.

Para Torelli (1986) existem quatro processos dinâmicos associados às redes de relacionamentos que deveremos ter em consideração: a entrada, o posicionamento, o reposicionamento e a saída. Existem, no entanto, barreiras à entrada e à saída das empresas na rede, mudanças ao nível interno (como por exemplo o posicionamento de um novo ator) e externo que implicam o reposicionamento dos atores que compõem a mesma, num

processo onde dão ênfase ao domínio e ao poder. Deve-se ter ainda em consideração os potenciais novos relacionamentos que poderão surgir por parte de qualquer um dos atuais intervenientes na rede.

Em geral, as empresas terão que conhecer e compreender a rede onde estão inseridas, de forma a poder atuar e a tirar partido delas (Moller & Halinen, 1999). Quanto maior o conhecimento, maior a probabilidade de se anteciparem às mudanças iniciadas pelos concorrentes, clientes e fornecedores, e antecipar os efeitos das suas próprias ações. O facto de estar inserido numa rede, propicia a transferência de conhecimento, relações de confiança e partilha de objetivos comuns e inter-relacionados.

No que concerne às redes a uma escala internacional, e de acordo com Johanson & Mattson (1988) uma empresa, para atingir uma posição numa rede internacional, deve estabelecer posições em diversas redes nacionais, podendo estender, penetrar e integrar mercados internacionais. Chetty & Blankenburg Holm (2000) defendem que as redes podem ajudar as empresas a se exporem a novas oportunidades, obter conhecimento, aprender a partilhar experiências e beneficiar do efeito sinérgico de recursos comuns. No entanto, segundo Zaheer, Gulati e Nohria (2000) é necessário ter em consideração que as redes de relações na qual as empresas estão inseridas influenciam a sua conduta e desempenho. O mesmo autor considera que a estrutura; o posicionamento; os recursos, a contratação e coordenação de custos e as restrições das redes dinâmicas nas organizações, são áreas com potencial para incorporar redes estratégicas.

Este fenómeno tem-se vindo a evidenciar nas PME que agindo de forma isolada não teriam as mesmas oportunidades, tendo em consideração o alto grau de exigência por parte dos consumidores e os investimentos em inovação que o próprio mercado exige. As PME têm um peso significativo na economia mundial e contribuem para o desenvolvimento local e/ou regional de um país, no entanto, com o aumento de competitividade, sentem-se em desvantagem relativamente a grandes empresas, devido ao reduzido conhecimento sobre os mercados e à escassez de recursos. Embora possuam desvantagens inerentes ao tamanho, são consideradas mais flexíveis e ágeis relativamente às grandes empresas nas funções de produção. Se as PME tiverem a possibilidade de se agregar a outras empresas, poderão usufruir de vantagens relativamente a áreas como logística, marca ou tecnologia, tornando-se assim mais competitivas (Casarotto Filho & Pires, 1999) e mais fortes. Estas vantagens competitivas estão cada vez mais associadas ao desempenho de redes interorganizacionais em detrimento das ações isoladas (Fleury & Fleury, 2003). Por outro lado, para Narula

(2004), as PME embora tenham vantagens de flexibilidade e resposta rápida, continuam em desvantagem devido às limitações de tamanho e ao aumento da concorrência.

O modelo organizacional em rede com base na cooperação têm vindo a ser uma opção estratégica para o acesso das empresas a novos mercados. Têm-se revelado ainda, uma estratégia eficiente para a sobrevivência das PME, quer ao nível de competição por redução de preços, quer pela diferenciação do produto.

2.3.2 Vantagens das redes

Com base na literatura, são identificadas algumas vantagens associadas às redes:

Tabela 2 - Vantagens de estar inserido numa rede

Vantagens de estar inserido numa rede
Conectividade (grau de conexão entre participantes da rede)
Vantagem de negociação
Redução de riscos
Redução dos custos
Aumento de conhecimento
Maior troca de informação
Marketing partilhado
Relações sociais
Qualificação/Especialização dos RH
Inovação
Acesso a novas tecnologias
Economias de escala
Aumento produtividade
Maior flexibilidade
Aumento qualidade produtos/serviços
Diferenciação
Aumento de competitividade
Maximização lucros
Superação de barreiras alfandegárias e legais
Especialização

Fonte: Elaboração própria

2.3.3 Tipos de redes

Com o intuito de classificar as redes e proporcionar uma melhor compreensão relativa às dinâmicas e às interações existentes, foram criadas tipologias de redes de vários autores, que influenciam os aspetos organizacionais relacionados com a estratégia a ser perseguida.

Frente à diversidade de tipologias optou-se pela tipologia de rede de Hoffman, V.E et al., (2004) uma vez que permite abordar de forma simples, o que as demais tipologias abordam.

Tabela 3 - Características e tipologia de redes

Indicadores	Tipologia
Direccionalidade	Vertical Horizontal
Localização	Dispersa Aglomerada
Formalização	Base contratual formal Base não contratual
Poder	Orbital Não orbital

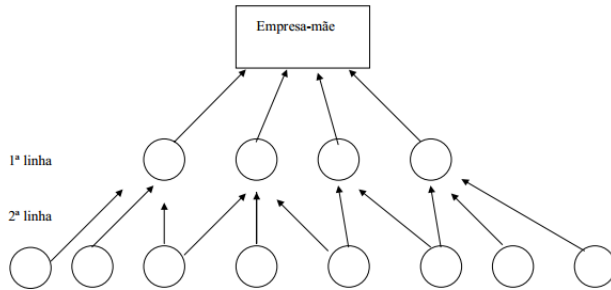
Fonte: Hoffman, V.E et al., (2004)

Tendo em consideração a tabela acima, o autor define a tipologia com base na direccionalidade, localização, formalização e poder. Quanto à direccionalidade, a rede poderá ser vertical ou horizontal. As redes verticais caracterizam-se pela colaboração de diferentes empresas, com produtos complementares ou em diferentes fases de uma cadeia produtiva. Usualmente, as empresas inseridas neste contexto optam pela especialização para alcançarem eficiência. Nas redes horizontais, as empresas competem com os mesmos produtos/serviços, nos mesmos mercados de atuação e cooperam entre si, com o objetivo de atingir ganhos. Quanto à localização (dispersão geográfica) existem redes dispersas ou aglomeradas. As redes dispersas, tal como o nome indica, são aquelas em que as empresas estão dispersas, mas a distância é superada através de processos logísticos avançados. Nas redes aglomeradas, as empresas unem-se com o intuito de desenvolver produtos/serviços ou para ampliar a sua presença no mercado. Neste tipo de redes, as relações estendem-se para além das relações comerciais, prevalecendo o valor confiança entre empresas. No que se refere à formalização, as redes podem ser formais, ou de carácter contractual e informais, agindo em conformidade com os interesses mútuos de cooperação. Por último, a dimensão poder de decisão, que retrata a hierarquia de poder. O poder de decisão pode ser orbital e não orbital. O poder orbital caracteriza-se por possuir uma hierarquia de poder, como é o caso das redes formadas por empresas e pelos seus fornecedores e o não orbital caracteriza-se por todos os participantes da rede possuírem a mesma capacidade de

decisão.

Casarotto Filho & Pires (1999) defende a existência de redes topdown e de redes flexíveis.

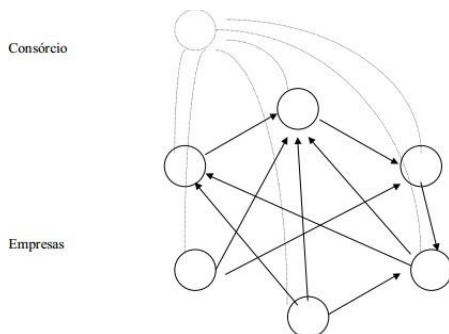
Figura 1 - Rede topdown



Fonte: Casarotto & Pires, (1999)

As redes topdown são formadas pela empresa mãe, que coordena e define a estratégia de toda a cadeia de fornecedores, neste caso, o fornecedor depende da estratégia da empresa mãe, não tendo flexibilidade nem poder de influência na rede.

Figura 2 - Rede flexível



Fonte: Casarotto & Pires, (1999)

As redes flexíveis consistem na cooperação entre empresas independentes, formando um consórcio que gere a rede como se tratasse de uma grande empresa. Este tipo de rede possui uma grande variedade de tipos e estruturas funcionais. Uma rede flexível poderia por exemplo, abranger todas as etapas da cadeia de valor, onde cada empresa e/ou conjunto de empresas teria uma função (consórcio vertical). Outro caso é a existência de uma rede flexível, composta por membros que desempenham a mesma função ou fazem o mesmo produto (consórcio horizontal), na qual o consórcio assumiria as outras funções da cadeia de valor.

Apesar de, a formação de redes ser encarada como uma estratégia vantajosa face à complexidade do ambiente organizacional, não existe um conceito uniforme que as defina.

Para que as redes sejam eficientes, deverão atuar com base na colaboração/cooperação entre empresas.

2.3.4 Cooperação entre empresas

No sentido de ultrapassar algumas limitações (dimensão, económicas, tecnológicas etc.) e de alcançar objetivos comuns (ganhos esperados entre ambas as partes), as empresas estabelecem entre si relações com base na cooperação, caracterizadas pela existência de objetivos interdependentes e pela partilha de recursos (Easton & Araujo, 1992) pressupondo a independência dos atores. Esta interação entre empresas torna as empresas mais fortes e competitivas.

Thomsom and Perry (2006) definem colaboração/cooperação como:

“Collaboration is a process in which autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions”.

A conceção neoclássica considerava o agente económico, um indivíduo isolado, desprovido de vínculos sociais. Atualmente, com a ajuda da sociologia económica, entende-se que as decisões e vínculos económicos estão enraizados num amplo sistema de relações sociais. O facto de trabalhar em conjunto com outras organizações, ter a capacidade de aceitar os concorrentes como parceiros, traz benefícios e os resultados são melhores, consequentemente, as organizações veem-se forçadas a mudar a sua mentalidade (Borba, 2010) serem mais recetivas abertas a novas aprendizagens.

A cooperação entre empresas poderá contribuir para a competitividade das empresas, através de ganhos em eficiência no atendimento a clientes, conquista de novos clientes, novos produtos, maior conhecimento, acesso a tecnologias, melhoria da imagem e notoriedade da empresa (Hausman, 2001); (Gadde & Snehota, 2000). Em suma, as empresas procuram estabelecer relações de cooperação, com o intuito de partilhar conhecimento, informação, identidade e uma linguagem comum, ou seja, procuram obter recursos, competências e capacidades.

Nas relações interorganizacionais, o processo de transferência de conhecimento pode ser canalizado formalmente ou informalmente, através de processos de socialização e interiorização, que tem lugar nas redes pessoais e informais (Powel et al., 1996).

2.3.5 Diferenças entre cooperação formal/ informal

A cooperação poderá ser do tipo formal ou informal. A cooperação formal, ocorre quando estabelecido um acordo ou contrato por escrito entre as partes envolvidas num determinado negócio. Entende-se por cooperação formal, no âmbito da internacionalização, as licenças de exploração, os franchisings, subcontratação, as joint venture e consórcio de exportação.

As organizações formais são burocráticas, pois a sua base está nos regulamentos. Maximiano (2000) distingue três características da burocracia:

- A formalidade que são as normas;
- A impessoalidade, a autoridade está relacionada com cargos que ocupam e não com as pessoas;
- O profissionalismo, os funcionários vão ao encontro de uma carreira profissional;

A cooperação informal é baseada nas relações interorganizacionais e pode ser desenvolvida de forma independente ou em conjunto com a cooperação formal.

O quadro abaixo elucida-nos para algumas das diferenças existentes entre os dois tipos de cooperação:

Tabela 4 - Diferenças entre cooperação formal e informal

Cooperação Formal	Cooperação Informal
Fácil identificação das entidades colaborativas	Dificuldade em identificar assim como em obter ligações;
Contratual (desenvolvimento da cooperação progride rapidamente)	Iniciado através da interação (o seu desenvolvimento requer mais tempo)
Cooperação nem sempre tem um parceiro confiável (baixo nível de confiança);	Cooperação baseada na confiança
Iniciado pelos altos quadros da administração que não participam na relação	Desenvolvido por entidades diretamente envolvidas na cooperação (muitas vezes por meio de gerente ou outros funcionários)

Fonte: Hakansson & Johanson, (1998)

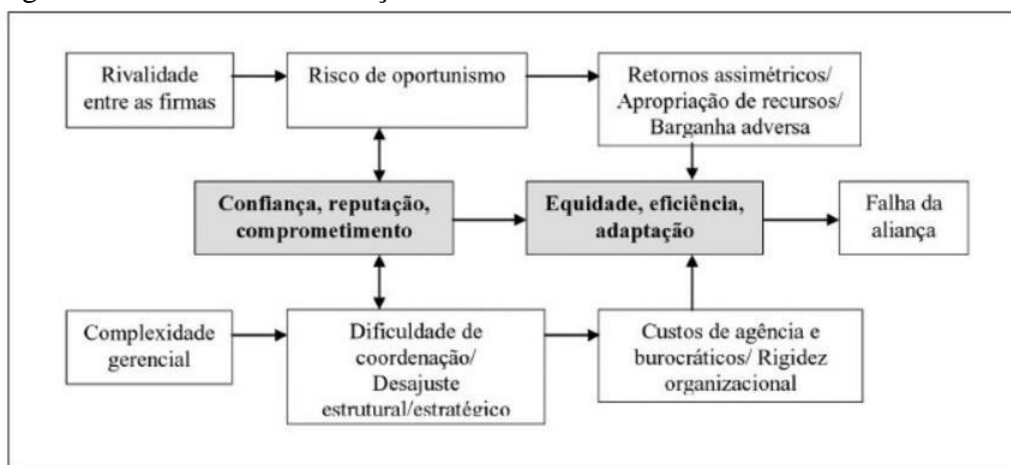
2.3.6 Cooperação informal

A cooperação informal é ainda um fenómeno pouco estudado, mas considerado de grande interesse, quer ao nível empresarial, quer a nível académico (Gulati & Gargiulo, 1999); (Galaskiewicz & Mizruchi, 1993); (Uzzi, 1997). Está associada às redes sociais e ao capital social, e contribui para a redução de assimetrias de informações e consequentemente redução dos custos de transação (Gulati, Nohria, Zaheer, 2000). Num processo de interação que dá origem às redes, as relações informais e pessoais tornam-se cada vez mais fundamentais para a competitividade das organizações. Valores como confiança, reciprocidade, lealdade, comprometimento estarão na base das relações informais duradouros, que promovem estratégias assentes na partilha, contribuindo assim para que as empresas ofereçam ao mercado valor agregado e sejam mais competitivas.

Para que exista cooperação, convém existir confiança entre as partes envolvidas na relação e para haver confiança pressupõe a existência de um relacionamento estreito baseado na experiência passada acumulada e no comprometimento, orientado para objetivos mutuamente aceites. Na cooperação informal, as empresas desenvolvem relações de confiança mútua que poderão propiciar vantagens ao nível de estabilidade e segurança do negócio, assim como ao nível de eficiência e produtividade, fruto de uma melhor coordenação de atividades.

A figura abaixo (Park & Ungson, 2001) elucida-nos para a predominância da competição entre empresas que poderá ser a causa da falha da aliança:

Figura 3 - Insucesso das alianças



Fonte: Park & Ungson, (2001)

Quando consolidadas informalmente, as redes podem acarretar melhorias para as

organizações no que concerne à convivência entre os indivíduos, assim como, à facilidade de acesso a outras organizações. Castilla et al. (2001) destaca alguns benefícios organizacionais das redes informais:

Tabela 5 - Benefícios das redes informais

Benefícios organizacionais das redes informais
Apoio e vínculo social;
Suporte e segurança;
Guia cognitivo e aconselhamento;
Ajuda material e serviços;
Acesso a novos contatos (internos e externos);
Partilha e fluxo de informação;
Laços de afeto;
Regulação do acesso ao trabalho;
Melhoria no acesso a informações e a distribuição de oportunidades;
Poder e status;
Extensão com que o indivíduo aprende e internaliza as normas ocupacionais.

Fonte: Castilla et al, (2001)

2.3.7 Alianças estratégicas para a internacionalização

A cooperação tem sido um fenómeno de grande interesse para os académicos e para os meios empresariais, situação visível pela crescente popularidade que as alianças estratégicas têm vindo a conquistar. As alianças estratégicas assim como outras formas de cooperação têm vindo a ser uma opção estratégica cada vez mais utilizada pelas empresas. Surgem pela necessidade de obter vantagens competitivas, fortalecendo assim cada participante da rede, sendo que, só serão obtidas se cada participante da rede as encarar como uma oportunidade de aprendizagem e não para benefício próprio (Hamel et al., 1989).

Das alianças estratégicas, resultam os seguintes benefícios (Doz & Hamel, 2000):

- Acesso a novos mercados;
- Novas oportunidades que surgem da combinação de habilidades e recursos;
- Construção de novas competências aliadas à necessidade de um posicionamento

estratégico.

2.3.8 Conceito alianças estratégicas

Entende-se por alianças estratégicas, os acordos organizacionais voluntários relacionados com a troca, partilha e desenvolvimento conjunto de tecnologias, produtos e serviços (Gulati, 1998). Segundo os autores Robert & Baden-Fuller (2004) as alianças estratégicas estão associadas à formalização ou contratualização da cooperação estratégica entre as organizações envolvidas na relação, Teixeira & Diz (2005) complementam esta definição, referindo que estes acordos são caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e competências entre as empresas. Uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem unir os seus esforços com vista a atingir um objetivo estratégico comum. Neste âmbito, as empresas, combinam recursos e atividades, mantendo a sua autonomia (enquanto ser individual), mas com um nível de dependência bilateral.

As alianças estratégicas são muitas vezes utilizadas como sinónimo de relações de cooperação, embora no entender dos autores Faulker and Easton (1992), uma aliança estratégica reúne características que só nelas se verificam, conferindo-lhe maior dimensão estratégica relativamente a outras formas de cooperação ou no que concerne às alianças operacionais (não estratégicas). Estas tipologias de alianças são diferentes, no entanto, por vezes podem confundir-se. Segundo Hax & Majluf (1988); Johnson & Scholes (1999), as alianças inicialmente poderão ser de cariz operacional e posteriormente passarem a ser estratégicas e vice-versa. Torna-se, no entanto, pertinente, que todos os atores tenham os objetivos claros para não caírem no erro de confundirem o tipo de aliança, evitando estarem uns a lidar com uma aliança operacional e, simultaneamente, outros com uma aliança estratégica. No quadro abaixo, estão identificadas algumas diferenças que distinguem as alianças estratégicas de outro tipo de aliança, incluindo aqui as não estratégicas ou operacionais.

2.3.9 Características e tipos de alianças estratégicas

Tabela 6 - Características das alianças estratégicas

Diferenças entre alianças estratégicas e outras formas de cooperação/alianças
Resultam de um conjunto coerente de decisões; É um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; Tem impacto organizacional a longo prazo; São utilizadas como um meio para dar resposta a oportunidades e ameaças externas; Baseiam-se em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; Afetam as decisões operacionais; Envolvem todos os níveis hierárquicos das organizações; São influenciadas pelo meio envolvente, política, cultura, etc. Envolvem todas as atividades das organizações, quer direta, quer indiretamente.

Fonte: Hax and Majluf, (1988) & Johnson and Scholes, (1999)

Segundo Fishmann (2004) o uso de alianças estratégicas por parte das organizações pode também trazer limitações, como por exemplo, o elevado grau de dependência na relação, que se pode traduzir na diminuição dos esforços empresariais em busca da perfeição.

Para a expansão do seu negócio para mercados internacionais, as empresas encontram muitas vezes dificuldades em lidar com a legislação estrangeira e com dificuldades inerentes ao funcionamento dos mercados onde pretendem atuar. É neste contexto que surgem as alianças estratégicas do domínio financeiro, as chamadas joint ventures. Este tipo de estratégia é bastante usual quando as organizações pretendem prosseguir com objetivos comerciais ou de produção. São consideradas atraentes para os empreendedores, na medida em que não tem regulamentação legal, por ser considerada uma estratégia de baixo risco e por possibilitar a entrada de empresas a mercados de difícil acesso. As organizações encontram nas joint ventures internacionais um mecanismo de sucesso, devido à sua flexibilidade, adaptabilidade a diversas situações e a possibilidade de concretização dos objetivos. Segundo Peter Lorange & Roos Johan (1996) as joint ventures dão maior liberdade de alocação de recursos por parte dos envolvidos e os recursos gerados tendem a ser mantidos na aliança estratégica. Algumas das vantagens das joint ventures são, a geração de sinergias, o ingresso noutros mercados, o fortalecimento do posicionamento e o acesso ao know-how especializado. É uma estratégia cooperativa que pode ser concebida como mecanismos para alcançar objetivos, através da cooperação

(Child & Faulkner,1998) contribuindo assim, para uma maior competitividade das empresas nos mercados internos, fácil entrada das empresas estrangeiras nos mercados nacionais assim como a expansão dos seus negócios a uma escala global. Em contrapartida, poderão existir problemas relacionados com determinados aspetos de regulação e de concorrência. Resultado deste tipo de estratégia, são algumas experiências malsucedidas, que advém do baixo desempenho, proporcionado pelas diferenças entre países, culturas, climas organizacionais, das mudanças no ambiente das joint ventures e das disputas de poder (Beamish, 2003).

2.4 Súmula da revisão e Questões de investigação específicas

A revisão bibliográfica analisa o papel da cooperação informal, como forma de acesso estratégico ao mercado internacional.

Num ambiente de grande complexidade dos mercados, a colaboração entre atores económicos é vista como um pilar para o desenvolvimento económico. As empresas deverão estar inseridas em redes de relações, incentivando a colaboração e a partilha. Para que estas redes funcionem, terá que existir uma gestão adequada e eficaz das relações por parte das organizações. Neste sentido, as organizações deverão abdicar da sua cultura enquanto empresas individuais e estimular as relações através da promoção de atitudes e comportamentos unificados.

As formas de organização produtiva baseada em relações de cooperação são encaradas como sendo a forma mais adequada ao novo cenário económico, imposto pela globalização. De entre os fatores que motivam as organizações a estabelecer redes de cooperação, destaca-se a reciprocidade, estabilidade, flexibilidade e eficiência. Ao se relacionarem com outras organizações e estabelecerem relações duradouras, baseadas na lealdade e comprometimento, as empresas terão maior capacidade de oferecer ao mercado valor agregado.

Tendo em consideração as adversidades encontradas para competir no mercado atual, as PME, têm hoje, à sua disposição, diferentes alternativas para garantir a sua competitividade. Graças à existência das relações sociais, com base nos valores confiança, reciprocidade e compromisso, as organizações desenvolvem uma estratégia, assente na partilha e que contribui para a criação de valor, maior conhecimento, inovação, aprendizagem e maior competitividade. A confiança e a reputação serão construídas com base na orientação a longo prazo, na cultura e nos valores partilhados pelos agentes

económicos.

A cooperação informal poderá ser a estratégia de alavancagem das PME, uma vez que desenvolve sinergias, orientadas para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

No sentido de responder à grande questão de investigação de partida, podemos identificar duas questões de investigação específicas que vão procurar encontrar respostas no caso empírico que apresentamos de seguida:

1. As relações de cooperação empresarial estendem-se à Europa e ao resto do mundo, não sendo específicas da realidade portuguesa? E podemos identificar um conjunto de boas práticas (eixos estratégicos de atuação, linhas de intervenção conjunto dos mercados, práticas de negócio) que norteiam as relações de cooperação empresarial?
2. A experiência e sucesso dos GFI portugueses, independentemente do setor, é indutora de uma internacionalização mais eficaz da parte das PME portuguesas via cooperação empresarial?

CAPÍTULO III – Metodologia

3.1 Dados

Nesta investigação utilizámos dados secundários para analisarmos os resultados e retiramos conclusões do estudo. Segundo William M.K. Trochim (2005) dados secundários referem-se a informações recolhidas por outra pessoa ou organização para um propósito diferente do estudo em questão. Em termos simples, são dados já existentes e previamente recolhidos para uma finalidade distinta da pesquisa em curso.

Estes dados podem provir de diversas fontes, tais como:

- Fontes de dados públicas: Informações disponíveis ao público, como estatísticas governamentais, bases de dados online e relatórios de organizações internacionais.
- Literatura existente: Dados provenientes de estudos anteriores, artigos académicos, livros e outras fontes literárias já publicadas.
- Bases de dados: Conjuntos de dados recolhidos e mantidos por organizações ou investigadores para diversos fins, como pesquisas académicas e estudos de mercado.

Neste caso, os dados secundários foram fornecidos pela Associação Industrial Portuguesa, pertencentes aos projeto PME Connect.

O uso de dados secundários em pesquisa apresenta vantagens e desvantagens que devem ser consideradas. Têm como vantagem, por exemplo, eficiência em termos de tempo e recursos e acesso a dados inacessíveis. Têm como desvantagens e limitações por exemplo, a falta de controlo na recolha original dos dados. Neste caso ao certo não é uma limitação pois acompanhei o desenvolvimento do projeto.

3.2 Método

Para a investigação em causa, foi adotado um método descritivo. Este refere-se a uma abordagem que tem como propósito detalhar e descrever minuciosamente o objeto de estudo, sem realizar manipulação de variáveis ou procurar relações causais (Sampieri. R.H. 2020). Em essência, este método visa apresentar com precisão as características, propriedades e qualidades do fenómeno ou grupo em análise.

Principais características de um método descritivo:

- Observação e Descrição: Envolve uma observação cuidadosa e a elaboração de descrições detalhadas das características relevantes do objeto de estudo.
- Sem Manipulação de Variáveis: Ao contrário de métodos experimentais, o método descritivo não implica a manipulação de variáveis independentes para observar efeitos sobre variáveis dependentes.
- Utilização de Ferramentas Descritivas: Pode incluir o uso de estatísticas descritivas, gráficos, tabelas ou outras ferramentas para apresentar e resumir dados.
- Abordagem Qualitativa ou Quantitativa: Pode ser conduzido através de métodos qualitativos (observação participante, entrevistas) ou métodos quantitativos (questionários, levantamentos), dependendo dos objetivos da investigação.

A escolha entre métodos descritivos qualitativos ou quantitativos dependerá da natureza da investigação, dos objetivos específicos e das questões de investigação a serem respondidas. Esses métodos são frequentemente utilizados em estudos exploratórios, inquéritos de opinião, levantamentos e estudos de caso. Neste caso, o método descritivo tem uma abordagem qualitativa.

CAPÍTULO IV – Estudo Empírico

O caso de estudo centra-se nas relações de cooperação entre cinco GFI (Sonae, Pestana, EDP, Tekever e Monta-Engil) e 56 PME nacionais de diferentes dimensões e setores, no âmbito do projeto PME Connect desenvolvido pela AIP, a partir de 2017 e até 2022.

A Abordagem das relações de cooperação seguiu uma metodologia setorial.

A razão pela abordagem setorial deve-se às questões específicas e diferenciadas que se levantam caso a caso.

Quanto ao tratamento de dados, efetuámos uma Análise de Benchmarking, onde se identificou as boas práticas e arquétipos de colaboração entre PME e GFI a nível internacional e nacional. Foi feita uma descrição sintética do projeto PME Connect aos organismos de financiamento europeu. Por fim, foi feita uma caracterização dos Activation Labs separados por setor.

4.1 Benchmarking Internacional (Cooperação)

A realização do estudo de benchmarking internacional teve como foco a identificação de boas práticas de colaboração entre Pequenas e Médias Empresas (PME) e Grupos Fortemente Internacionalizados (GFI) nos seus processos de internacionalização e exportação para um conjunto de países (Itália e China). Depois de identificadas as boas práticas foi subseqüentemente segmentado num conjunto de arquétipos que pretendem facilitar a interpretação e implementação das práticas selecionadas.

4.1.1 Boas Práticas

Análise de boas práticas no âmbito de cooperação entre PME e GFI nos seus processos de internacionalização. A seleção destas práticas regeu-se pela seleção de metodologias que valorizam o contributo económico efetivo das PME para os negócios de grandes grupos, procurando não considerar casos direcionados única e exclusivamente para práticas de Responsabilidade Social Corporativa.

Para efeitos de análise foram identificadas duas boas práticas diferentes entre si, de países distintos, e que apresentam métodos de colaboração entre GFI e PME nacionais no sentido de promover a internacionalização e exportações deste último segmento.

Boa prática 1: Estratégia de sofisticação de fornecedores dirigida por um grupo fortemente internacionalizado incumbente de um cluster de competitividade.

Boa prática 2: Plataformas digitais, retalhista e grossista, que promovem ativamente fornecedores locais de pequena e média dimensão, no mercado global.

Boa prática 1: Gucci (Itália)

Apesar de se centrar, tipicamente, nas marcas das grandes boutiques e retalhistas, o setor da moda depende de uma cadeia de valor complexa e multidisciplinar constituída, na sua maioria, por PME. Ciente desta realidade, a Gucci procura promover a integração de pequenos e médios fornecedores do seu cluster de influência na sua cadeia de valor para competir no mercado global.

Boa prática: A Gucci utiliza as suas capacidades internas e ligações externas para potenciar as empresas do cluster de Florença. A marca tem um papel dominante na evolução das PME inseridas no cluster e na promoção do rótulo Made in Italy, através de produtos no segmento de luxo.

GFI: A Gucci (Grupo Kering) é uma das marcas de referência no setor da moda, particularmente, no segmento de luxo.

PME: Fornecedores de produtos como malas, carteiras, calçado e vestuário integrados no cluster do couro de luxo de Florença.

Contexto: O tratamento do couro, apesar de ter evoluído tecnologicamente em anos recentes, continua a ser uma atividade relativamente tradicional associada, em grande medida, a PME. Marcas como a Gucci, bem como outras boutiques italianas, têm presente a necessidade de colaborar de forma próxima com esta tipologia de fornecedores. A Gucci, no entanto, assume um capital de responsabilidade perante a sofisticação das PME com quem coopera, capacitando-as para as exigências do mercado global, bem como dando-lhes acesso a fornecedores de base internacional.

Programa de sofisticação de fornecedores:

- Compromisso: Criação de acordos de exclusividade com PME do cluster do couro de luxo de Florença de forma a reforçar o compromisso das mesmas com as necessidades de produção global da marca. Investimento em spin-offs direcionadas para diferentes áreas de produção de forma a dinamizar, orquestrar e agregar contributos das PME locais que atuam nessas áreas. Investimentos partilhados em sistemas de gestão para PME, reforçados pela aquisição de uma empresa (PME) de

consultoria e inovação em sistemas de produção colocada pela Gucci ao serviço dos seus fornecedores.

- Mitigação de risco: Integração de cláusulas contratuais com fornecedores de pequena e média dimensão que asseguram quantidades mínimas de encomendas, beneficiando diretamente a PME através do escoamento da produção, bem como, indiretamente, a segurança reforçada para acesso a financiamento. A Gucci desenvolveu igualmente uma parceria com um grupo financeiro com o objetivo de simplificar e agilizar o acesso a financiamento de PME, bem como garantir linhas competitivas aos seus fornecedores.
- Qualidade e inovação: A Gucci suporta PME no cumprimento dos seus standards de qualidade e na harmonização da inovação em processos produtivos de forma particularmente diferenciada: a empresa identifica, dentro das PME suas fornecedoras, especialistas que tenham desenvolvido casos de sucesso neste âmbito promovendo, subsequentemente, a partilha de conhecimento por parte do especialista em questão com outras PME, garantindo assim a polinização de boas práticas.
- Exposição internacional: Quando com contratos de exclusividade, as PME têm a oportunidade de integrar uma cadeia de valor global, vendendo a sua produção sob a chancela da marca Gucci. Sem exclusividade, a capacitação das PME do cluster permite integrar a oferta de outras boutiques italianas, bem como expor os seus produtos a outras marcas internacionais. A Gucci disponibiliza ainda uma base de fornecedores internacionais para as PME, com os quais podem colaborar, garantindo maior poder de escolha e de negociação.

Resultados:

- 80% dos produtos em couro vendidos globalmente pela Gucci têm origem no cluster do couro de luxo de Florença;
- O cluster do couro de luxo de Florença é o que mais cresce, em Itália, em número de empresas;
- As relações preferenciais com a Gucci permitem às PME seus fornecedores integrar os seus produtos noutras marcas do Grupo Kering;

- A Gucci já lançou 10 spin-offs com o objetivo de dinamizar e orquestrar diferentes vertentes de produção das PME do cluster;
- Os processos produtivos e de inovação das PME são harmonizados pelo efeito polinizador dos especialistas identificados pela Gucci;

Boa prática 2: Alibaba (China)

As plataformas de comércio eletrónico são hoje veículos de comercialização de bens transacionáveis à escala global. Na China, onde 97% das empresas são de pequena ou média dimensão, o Grupo Alibaba teve um contributo inestimável para agregar oferta e gerar procura global para produtos e fornecedores locais.

Boa prática: O Grupo Alibaba criou plataformas direcionadas para PME pela oportunidade de negócio que tal movimento constituía, ainda assim, a evolução do Grupo tem permitido apoiar de forma proactiva a internacionalização de pequenos e médios produtores chineses.

GFI: O Grupo Alibaba que detém um conjunto de negócios, entre os quais o Alibaba.com (B2B) e o Aliexpress.com (B2C).

PME: Empresas chinesas que comercializam bens transacionáveis. Dependendo da plataforma, as mesmas podem ter negócios direcionados para cliente (B2B) ou para consumidor (B2C), não sendo os mesmos mutuamente exclusivas.

Oportunidade: Numa primeira fase de lançamento da plataforma (na altura apenas focada em B2B), o Grupo beneficiou da existência de um vasto conjunto de PME e de um mercado fragmentado de fornecedores chineses para criar um agregador de oferta alternativo ao retalho e comércio tradicional.

Abordagem proactiva à internacionalização de PME chinesas:

- A alavancagem do negócio levou à consciencialização do papel fundamental do Grupo para a internacionalização das PME chinesas pela via digital, facilitando a geração de relações mais eficientes de procura/oferta sem intermediação física. Para esse efeito o Grupo desenvolveu sucessivos acordos com o Governo chinês no sentido de capacitar PME chinesas no quadro das suas competências de comércio e comunicação digitais e de disponibilizar mecanismos de search engine marketing (SEM) com o objetivo de (i) aumentar a visibilidade das PME chinesas no motor de busca do e-tailer, bem como (ii) aumentar a capacidade de geração de procura por parte dessas mesmas PME.

Resultados:

- O segmento das PME chinesas é o mais representativo entre todas as tipologias de fornecedores do Grupo Alibaba nas plataformas Alibaba.com (B2B) e Aliexpress (B2C), garantindo estas plataformas uma exposição global de tais empresas;
- Atualmente, surgem no mercado os primeiros produtos e inovações de origem marcadamente chinesa, potenciados pela exposição global de empresas via Grupo Alibaba. Um exemplo é o Hoverboard, hoje largamente difundido em países ocidentais;
- Apesar da sua localização os pequenos fornecedores locais têm, cada vez mais, a capacidade para adaptar constantemente os seus produtos a padrões ocidentais, recebendo feedback e métricas que permitem atestar o sucesso dos produtos comercializados;
- O comércio eletrónico, via plataforma, sem intermediário físico, aumentou a capacidade de crescimento em volume de negócios e em rentabilidade de um conjunto significativo de PME que se posicionaram de forma eficaz neste contexto;
- As PME chinesas beneficiam ainda de novas oportunidades de negócio, relacionadas com mecanismos de dropshipping que permitem, a microempresários de todo o mundo, criar lojas servidas por fornecedores chineses, adaptando somente a marca com que comercializam os seus produtos;

4.1.2 Arquétipos de colaboração / Questões-chave

Tendo por base as boas práticas identificadas, a equipa de projeto identificou quatro arquétipos de colaboração não mutuamente exclusivos, bem como um conjunto de fatores transversais a considerar aquando da aplicação de tais métodos.

- Cliente-Fornecedor: A relação mais comum no quadro da cooperação entre PME e GFI. A PME funciona como um fornecedor do grande grupo económico e procura reforçar a sua capacidade produtiva e de entrega para acompanhar o mesmo nos seus processos de internacionalização.
- Investidor: Neste quadro, o GFI tem interesse na sofisticação da sua rede de PME para manutenção dos seus padrões de qualidade e/ou posicionamento. Assim, o GFI partilha o risco de alguns investimentos da PME no quadro dos seus processos

produtivos, capacitação ou, por outro lado, em projetos de inovação em co-promoção.

- **Relações Institucionais:** Este segmento é o mais direcionado para políticas de responsabilidade corporativa. O GFI, tendo capacidade de influência em mercados externos, patrocina/suporta grupos de PME nacionais em missões internacionais, contactos formais ou informais e, até mesmo, na identificação de oportunidades comerciais.
- **Plataforma:** Um movimento mais atual, fortemente relacionado com a existência de canais de comércio eletrónico. Apesar do GFI disponibilizar a plataforma, o mesmo não tem qualquer influência no posicionamento, sortido e comunicação da PME, fornecendo apenas o canal do qual as mesmas podem usufruir.

Fatores transversais:

1. Financiamento e investimento (partilha de risco);
2. Marketing e comunicação (exposição);
3. Operações comerciais e contratuais (simplificação);
4. Logística e produção (escala);
5. Formação e capacitação (profissionalização);

Cliente-Fornecedor

A PME funciona como um fornecedor do grande grupo económico e procura reforçar a sua capacidade produtiva e de entrega para acompanhar o mesmo nos seus processos de internacionalização.

Abordagem

- O GFI funciona como retalhista:

- Utilizando a marca do fornecedor - O GFI comercializa os produtos fornecidos pelas PME nos seus canais de distribuição internacionais, mantendo, para esse efeito, a marca própria do fornecedor.
- Utilizando a sua marca própria de distribuição - O GFI comercializa os produtos fornecidos pelas PME, nos seus canais de distribuição internacionais, utilizando a sua marca de distribuição.

- Integração em produtos ou serviços core: O GFI integra, nos seus produtos e/ou serviços, componentes produzidos por PME. Exemplo boa prática Gucci;
- Fornecimento de produtos ou serviços globalmente: O GFI expõe os seus fornecedores correntes (mesmo não estando associados ao core do seu negócio) à sua rede global.

Investidor

Neste quadro, o GFI tem interesse na sofisticação da sua rede de PME para manutenção dos seus padrões de qualidade e/ou posicionamento. Assim, o GFI partilha o risco de alguns investimentos da PME no quadro dos seus processos produtivos, capacitação ou, por outro lado, em projetos de inovação em co-promoção.

Abordagem

- Alavancagem do negócio: O GFI realiza investimentos na capacidade produtiva dos seus fornecedores, na sua capacitação ou nos seus sistemas de gestão;
- Investimentos conjuntos em I&D+I: O GFI coordena projetos de I&D com PME no sentido de comercializar internacionalmente os seus resultados (inovações);
- Aquisição e integração efetiva de PME: O GFI adquire ou realiza investimentos de capital em PME de forma a integrar as mesmas no seu portfolio de investimentos;
- Criação de spin-offs: O GFI cria PME recorrendo a spin-offs para dinamizar e coordenar outros agentes da sua cadeia de valor. Exemplo boa prática Gucci;

Relações Institucionais

Este segmento acaba por ser o mais direcionado para políticas de responsabilidade corporativa. O GFI, tendo capacidade de influência em mercados externos, patrocina/suporta grupos de PME nacionais em missões internacionais, contactos formais ou informais e, até mesmo, na identificação de oportunidades comerciais.

Abordagem

- Intra Indústria: O GFI ou os GFI dinamizam iniciativas e projetos em rede, dentro de um determinado setor ou indústria, de forma a aumentar a cooperação com PME do seu setor, bem como a sua competitividade;
- Extra Indústria: O GFI ou os GFI dinamizam iniciativas e projetos em rede, no quadro de determinadas competências ou desafios, de forma a aumentar a cooperação com PME, bem como a sua competitividade;

Plataforma

Um movimento mais atual, fortemente relacionado com a existência de canais de comércio eletrónico. Apesar do GFI disponibilizar a plataforma, o mesmo não tem qualquer influência no posicionamento, sortido e comunicação da PME, fornecendo apenas o canal do qual as mesmas podem usufruir.

Abordagem

- Otimização da utilização de marketplaces digitais: O GFI opera plataformas de comércio eletrónico, capacitando PME e atribuindo-lhes ferramentas para que possam aumentar a sua probabilidade de sucesso em canais digitais. Exemplo boa prática Alibaba Group;
- Criação de marketplaces digitais direcionados: O GFI ou os GFI desenvolvem plataformas digitais para simplificar o processo de identificação, seleção e caracterização de PME;

4.2 Benchmarking Nacional

Em Portugal, temos alguns exemplos no estabelecimento de processos colaborativos entre PME e Grande Empresas, assim como foram identificadas Falhas de mercado.

1. Experiência Mota-Engil, CGD e AICEP

Da análise no contexto nacional a nível da promoção da internacionalização através da cooperação empresarial, importa destacar a iniciativa promovida pela Mota-Engil Indústria e Inovação, em parceria com a AICEP e a Caixa Capital. A referida iniciativa, denominada Internacionalizar em Parceria, especificamente dinamizada para o setor da construção, visou apoiar operacional e financeiramente projetos de internacionalização de empresas de base industrial, promovendo a capacidade de relacionamento institucional entre organizações, o conhecimento dos mercados internacionais e o seu networking, assim como o apoio financeiro tendo em vista o processo de internacionalização.

2. Outros exemplos de cooperação envolvendo empresas nacionais

A este nível, destaque-se o efeito de arrastamento do Grupo Inditex e a Corticeira Amorim, nos quais o papel das PME portuguesas é absolutamente fundamental. Relativamente ao Grupo Inditex, em 2012, o número de fornecedores portugueses cifrava-se em 394, os

quais eram maioritariamente PME, representando cerca de 1/3 da produção dos produtos mais rentáveis da Zara. No que diz respeito à Corticeira Amorim, mais de metade do volume de compras de cortiça feitas pelo grupo provém de aquisições no mercado interno português, especialmente a PME e cooperativas, privilegiando a produção nacional e apostando na internacionalização da nossa economia.

De facto, o desenvolvimento de soluções que promovam a internacionalização das PME através da aprendizagem promovida por grandes empresas fortemente internacionalizadas é um objetivo primordial do projeto, e que é identificado como sendo uma vertente que necessita de ser explorada no panorama nacional, partindo da aprendizagem já existente neste contexto.

3. Estudo “Grandes empresas e rede de fornecedores”, do projeto desenvolvido pela AIP denominado Portugal Sou Eu

De forma a potenciar o sucesso do PME Connect, a AIP pretende implementar um conjunto de aprendizagens atenta a sua experiência na gestão projetos com estas características pelo que, entre outros trabalhos, atenta a sua especificidade importa seguidamente sistematizar o resumo das conclusões do estudo em apreço, de modo a constituir a base e interligação a este projeto.

Como primeiro modelo de políticas de apoio à criação de parcerias e ao desenvolvimento de relações entre Grandes Empresas e PME, foi realizado um benchmark sobre as tendências internacionais no Reino Unido, em que foram identificados 4 desafios empresariais genéricos, nomeadamente ao nível de (i) competências, (ii) financiamento, (iii) inovação e (iv) cadeias de fornecimento mais eficientes. Em concreto, como forma de definir uma base para um possível plano de ação no projeto em apreço, importa desde já destacar os exemplos observados ao nível da cooperação entre das Grandes Empresas britânicas e as PME, por exemplo através de iniciativas como a criação de academias de formação para fornecedores (Rolls Royce), o fórum para a indústria automóvel (Automotive Council and British Bankers Association), e o programa Offshore Wind que incide sobre as PME do setor que queiram aumentar a sua capacidade de produção e as empresas que entendam ter capacidade de entrar na cadeia de produção eólica offshore.

As Falhas de mercado que foram identificadas e que se pretende minimizar com a execução do projeto PME Connect são:

1. Falha de Mercado ao nível de Informação Assimétrica

2. Falha de mercado ao nível de instrumentos que permitam a orientação das PME nacionais para os mercados globais

3. Falha de mercado ao nível da disponibilidade e custo do financiamento e níveis insuficientes de investimento

É, pois, neste contexto, que o projeto, de forma a dinamizar a colaboração e envolvimento efetivo das empresas, grupos fortemente internacionalizados e PME, nas atividades desenvolvidas, partilhar as boas práticas, criar e divulgar conhecimento gerado pelo projeto e monitorizar resultados decorrentes das atividades do projeto, totalmente orientados para a celebração efetiva de negócios em mercados internacionais, irá atuar em duas vertentes denominadas de (A) Knowledge e (B) Activate.

4.3 Laboratórios de Cooperação entre GFI e PME (Activation Labs)

Os activation labs, correspondentes às atividades de metodologias de colaboração empresarial, realizados neste caso de estudo foram divididos por setores:

- Retalho, dinamizados pela SONAE;
- Turismo e Hotelaria, dinamizados pelo grupo hoteleiro Pestana;
- Energia, dinamizados pela EDP;
- Defesa, Tecnologia e Aeroespacial, dinamizados pela Tekever;
- Construção, dinamizados pela Mota-Engil;

Activation Lab – Retalho

Nas cinco sessões dinamizadas pela SONAE, foram abordados vários temas, incluindo a estratégia de internacionalização, fatores de risco, modelos de cooperação, e oportunidades concretas para as PME participantes no Activation Lab de Retalho. A SONAE comparou este projeto com um já existente “o clube dos produtores”, em que a confiança mútua é essencial. E por isso, um dos desafios das sessões foi perceber como garantir e aumentar este elo de confiança.

As PME participantes partilharam de que forma poderiam ou estariam interessados em colaborar com a SONAE, os seus motivos, os seus maiores obstáculos e até possíveis mercados em que gostariam de entrar.

Como próximos passos, a SONAE ficou de decidir e partilhar os bullet points necessários de cada empresa, para que consigam construir um modelo para a apresentar, de uma forma

sucinta, incluindo o seu potencial de customização aos mercados e um case study para assegurar a capacidade de entrega da mesma.

Na última sessão, foi apresentado um plano de como as PME fornecedoras da SONAE, poderiam colaborar com esta para criar sinergias no estrangeiro, e como a SONAE as poderia apoiar na concretização das suas estratégias internacionais.

A estratégia proposta passaria pelas seguintes etapas: Definição do universo PME SONAE, utilizando filtros relacionados com o nível de serviço, faturação, facilidade em exportar e inserção em grandes grupos multinacionais; abordagem AIP; recrutamento de Pivot comercial; desenvolvimento de

portfolio de apresentação PME; reuniões de priorização de retalhistas a abordar e calibração de proposta comercial; apresentação aos parceiros retalhistas e convites para ver produtos nas lojas e visitar as unidades de produção; e por fim, fechar e tratar encomendas com opção de expedição via Sonae ou direta.

O Pivot comercial será alguém que trabalha para ambos os parceiros, tendo a responsabilidade de conduzir, interpretar e contar a história de valor acrescentado que a empresa tem, mas também vai ao mercado e vai conhecendo o mesmo, alguém que prepara as apresentações, ajuda a programar e desenhar as propostas comerciais. Foi acordado que seria necessário dar formação de vendas, e também foi proposto que haja um recurso disponível para garantir tração para materializar o projeto. Esta oportunidade não se limita a parceiros da AIP, mas a fornecedores da SONAE, sendo que a empresa apenas pode garantir o nível de serviço do parceiro já tendo trabalhado com o mesmo.

Após ser referida a necessidade de a AIP abordar mais PME que queiram entrar no projeto, a AIP assegurou que esteve desde o início previsto continuar a trabalhar com as empresas, e a Deloitte, para garantir a continuação do trabalho nestes projetos em 2019 e 2020. A sessão terminou com um coffee-break, dando oportunidade às empresas de trocar contactos e ideias.

As PME participantes foram:

- Bacefrut;
- Eurobatata;
- Fapil;
- Lipofir;

- Mendes Gonçalves;
- Nunex;
- Orivárzea;
- Sivac;
- Suavecel;

Activation Lab – Turismo e Hotelaria

O grupo hoteleiro Pestana dinamizou cinco activation labs para criar relações com os potenciais PME parceiros. Os oradores por parte da Pestana foram representantes de vários departamentos, incluindo de business development, marketing e procurement.

Após uma breve explicação do projeto e dos objetivos da sessão, o Grupo Pestana, representado por José Roquette, começou, a primeira sessão, por apresentar o enquadramento macro; a história do grupo; o seu processo de internacionalização assim como os desafios associados ao mesmo e, por fim, os objetivos de crescimento.

Com quase meio século de história e com duas décadas de internacionalização, os pilares do sucesso foram definidos em duas palavras: estabilidade e ousadia.

O primeiro passo em direção à internacionalização foi quando começaram atividade em Portugal continental, vindos da Madeira. Seguiram para os países que pareciam ser os mais fáceis, devido à língua, como Mozambique e Brasil, à procura de um crescimento mais rápido. Nem sempre isto se confirmou, sendo mais fácil começar negócios em países que, apesar de terem uma barreira linguística muito grande, são organizados e têm leis claras, como foi o caso da Alemanha. Agora que a marca já está presente em 20 países, já consideram ser mais simples entrar em novos mercados, aproveitando a experiência acumulada nestes anos.

A dispersão geográfica coloca desafios ao nível da qualidade do serviço, da imagem e da consistência da marca, mas também oferece oportunidades de melhoria e muitas vezes o Grupo adaptou processos antigos de acordo com o conhecimento adquirido no estrangeiro. Nos próximos anos esperam

continuar a crescer em Portugal, em capitais europeias e na América do Norte. Um fator considerado importante para a rentabilidade foi o timing. Assim como o câmbio, que ganha importância quando não estamos na zona euro.

Houve a oportunidade para Tomás Gonçalves, gestor de projeto na área internacional, partilhar a sua experiência como e discutir questões como a preferência por parceiros locais ou nacionais; como potenciar o turismo e reduzir a sazonalidade no algarve; e como reduzir a concorrência com Espanha e Turquia. Por fim, convidou todos os presentes a participar nas seguintes sessões, que contaram com a presença de especialistas de departamentos mais técnicos.

Com um formato diferente das anteriores, na última sessão o Grupo Pestana desafiou os presentes a fazerem uma apresentação da empresa que representam e de possíveis formatos de colaboração entre as duas partes.

As PME participantes foram:

- Compta – Business Solutions;
- Cristalmax;
- Dauti;
- GlobalDis;
- Grupo PDM;
- Mendes Gonçalves;
- Portax;
- Senda Delabie;
- ThinkStrategic / AllBy;

Activation Lab – Energia

A primeira sessão começou com uma introdução ao projeto, às suas plataformas e com um convite à participação nos eventos futuros, os open days. Houve oportunidade para todas as empresas presentes apresentarem a sua história e a sua estratégia de internacionalização.

Para além de Portugal, a EDP está em países como a Espanha, Polónia, Roménia, Itália, Brasil, EUA, Canadá e México. Sendo os últimos três, as localizações em que mais vão concentrar o seu investimento futuro, por representarem grandes oportunidades, terem regras claras e visíveis, e preços razoáveis. O financiamento para tal investimento provém de fundos de empresas vendidas e da própria capacidade da EDP. Seguidamente, para

além de uma explicação de como entraram em alguns países, a EDP esclareceu como devem as PME contactar os mesmos.

Desde cedo que surgiu a oportunidade de estarem presentes na América Latina, mas desde 2003 começaram a restringir esta presença aos locais que controlavam e acabaram por limitar a mesma ao Brasil. Neste momento, a EDP Brasil tem regras próprias e Portugal não tem poder de decisão. Em 2004 surgiu a oportunidade de comprar uma empresa de aerogeradores dos EUA e foi assim que nasceu a EDP Renováveis, que neste momento está em Espanha e atua sobre regras espanholas.

Foi também clarificada a estratégia da EDP Internacional, esta que é uma empresa focada essencialmente em consultoria. Os seus três principais pilares

e objetivos são: crescer de uma forma sustentável; procurar manter estabilidade e evitar picos de trabalho, fechando contratos de longa duração (3 a 5 anos); e desenvolver projetos focados na sua área de expertise. Algumas das fraquezas que encontram são: o facto de a EDP Internacional não ser uma marca internacionalmente reconhecida; muitas vezes não conseguem fazer tudo o que o cliente deseja; e a língua estrangeira, porque não possuem colaboradores que dominem a língua francesa e muitos países em África são protetores da mesma. Neste momento, as maiores oportunidades identificadas foram em África e no Médio Oriente. No entanto, nestas regiões, enfrentam nível de concorrência enormes, pelas multinacionais, e encontram falta de transparência nos concursos.

A prioridade para os próximos 3 anos será continuar a servir os clientes habituais e focar em entidades multilaterais, evitando os governos, a menos que paguem antecipadamente. Seguidamente, a EDP deu alguns conselhos maioritariamente relacionados com burocracia no estrangeiro, formas de comunicação e relacionamentos interpessoais, focando no final a atenção ao dinheiro investido e ao risco associado ao mesmo.

A EDP deixou a nota que estão disponíveis para trabalhar com outras empresas que sejam credíveis e até emprestar a própria marca. As sessões terminaram com as empresas a partilharem a experiência que já tiveram com a EDP, as suas histórias de internacionalização e esclarecerem o que estão à procura neste projeto.

As PME participantes foram:

- A1V2;
- Agrosport;

- AquaLogus;
- Bresimar;
- CAPA;
- COBA;
- ESRI;
- JC GROUP;
- Proman Engenharia;
- Tecnoplano;
- TPF;

Activation Lab – Defesa, Tecnologia e Aeroespacial

As sessões começaram com uma introdução ao projeto PME Connect e aos Activation Labs e houve também oportunidade para todas as empresas se apresentarem de uma forma sucinta. Estas, que foram escolhidas, para estarem presentes, pelo seu potencial de colaboração com a Tekever.

As primeiras sessões tiveram como principal foco a estratégia geral da Tekever, enquanto grupo; as estratégias de internacionalização nas áreas de segurança e de defesa; os modelos de internacionalização e de colaboração do mesmo. Nas últimas, foi feita a diferenciação entre aviação e engenharia aeroespacial.

Iniciando atividade em 2001, a Tekever começou o seu processo de internacionalização passados dois anos. Neste momento, 95% do que produzem é exportado, e conta com presença física em 6 países, para além de Portugal. Têm empresas próprias em Inglaterra, nos EUA, no Brasil, na China, na Holanda, e nos Emiratos árabes. Estão presentes de forma diferente e com propósitos diferentes em cada país. Por exemplo, na China não estão na defesa, mas sim nas comunicações e em Inglaterra entraram focados na inovação e rapidamente perceberam o potencial de usar a rede inglesa para entrar noutros mercados.

Foram discutidos alguns dos principais obstáculos que a empresa enfrenta. O facto de Portugal, no estrangeiro, não ter uma reputação forte como produtor ou especialista tecnológico representa um dos maiores obstáculos. Outro é a falta de uma rede de apoio, porque apesar do número de embaixadas que Portugal tem no estrangeiro, muitas vezes

estas não têm recursos suficientes, e é preferível pedir apoio e informação às embaixadas estrangeiras que estão em

Portugal. Para além disso, os organismos de defesa do país ainda estão muito relutantes em apoiar a empresa no processo comercial, o que não acontece noutros países (e.g. Inglaterra). Por fim, a língua portuguesa e o facto de muitas vezes Portugal ser confundido com Espanha também foi apontado como um obstáculo à internacionalização. Mas, atualmente, já conhecem as suas forças e já aproveitam as vantagens, sendo uma delas terem representantes do exército e da marinha na sua rede, disponíveis para falar em nome da empresa.

As relações que a empresa tem com o governo são percecionadas de forma diferente dependendo do país em questão. Na China é essencial que se saiba que o governo sabe quem somos, ao contrário dos EUA, em que a relação com o governo e dependência dos financiamentos provenientes do mesmo pode significar que os nossos produtos não são suficientemente competitivos para irmos sozinhos para o mercado. A gama de produtos vendidos aos diferentes países também difere consideravelmente. No que diz respeito às relações com os países, Portugal tem uma posição vantajosa, não havendo desconfiança em relação às suas intenções.

No que toca à engenharia espacial, esta está cada vez mais virada para o utilizador, deixando de estar apenas acessível à NASA e aos governos, o que facilita o desenvolvimento de produtos por ser de mais fácil comercialização.

A última sessão terminou com os participantes a irem almoçar e discutir de que forma se poderiam juntar para serem mais fortes lá fora.

As PME participantes foram:

- Almadesign;
- CASR-software;
- Ciengis;
- ESRI Portugal;
- Evoleo Technologies;
- Instituto Superior Técnico;
- MRA Instrumentação;

- Omnidea;
- Sinuta;
- Spin.works;
- West Sea;

Activation Lab – Construção

Pedro Arrais, Fernando Gonçalves e Luís Sousa foram os três principais oradores do Activation Lab da Mota-Engil. O primeiro, esclareceu como a empresa está organizada, em que países estão presentes e particularidades do projeto de internacionalização.

Na segunda sessão, os outros oradores clarificaram como está organizado o processo de compras e o porquê do departamento de fiscalidade ser envolvido desde o início de qualquer novo projeto de internacionalização. Antes, houve a oportunidade para expor os objetivos do projeto e para que todas as empresas se apresentassem.

Os conselhos dados pelos representantes da empresa, com 72 anos de experiência e com processos de internacionalização a decorrer desde 1990, foram: não seguir modas; ter foco, não dispersando os recursos em demasia; promover o equilíbrio global, não dependendo de um único negócio/mercado; e, ter um adequado modelo de governance, não escolhendo as pessoas a alocar a cada projeto dependendo das suas disponibilidades, mas por serem as melhores e que melhor conhecem a empresa.

Dos 6 países em que estão presentes na Europa, destacaram a Polónia, onde estão presentes há 20 anos, mas que é um mercado exigente e com margens baixas, e a Irlanda, presentes há 10 anos e onde são líderes em obras de estação de tratamento de águas. Em África estão presentes em 15 países e têm um modelo de negócio verticalizado, por

esse motivo, já tiveram mais de três mil pessoas a trabalhar na mesma obra. Na América Latina, a Mota-Engil é vista como um parceiro justo e criam frequentemente parcerias de capital e estratégicas, sendo o México o seu maior mercado externo. Estão há 20 anos no Peru e a crescer na Colômbia. O mercado considerado mais difícil de entrar foi o que fala português, o Brasil, em que estão presentes com marca própria de base familiar.

Atualmente, a empresa é o maior empregador português no estrangeiro e consideram que existe escassez de mão de obra em Portugal, não tendo pessoas para começar novos projetos. Os bons trabalhadores portugueses ganham facilmente 30€/hora em França,

Bélgica ou Luxemburgo e por isso o mais simples é ter contratos com Cabo Verde, por exemplo.

Um dos grandes desafios de projetos de internacionalização é conhecer e saber aplicar as leis relativas aos impostos do país. Esta é uma área muitas vezes negligenciada, mas as quantias a pagar dependem de muitas decisões de como o negócio/venda é estruturado, daí que se deva envolver esta equipa desde a fase de pesquisa do mercado.

O Activation Lab terminou com uma sessão de network, dando às empresas a oportunidade de discutirem ideias num ambiente mais informal, trocarem contactos e agendando futuras reuniões com o objetivo de concretizar parcerias.

As PME participantes foram:

- A1V2;
- CAPA;
- Cristalmax;
- CTGA;
- Formas de Pedra;
- Fravizel;
- Interclima;
- MAP Engenharia;
- OceanoTrade;
- Proman;
- ThinkStrategic / Allby;

CAPÍTULO V – Resultados

Sintetizamos os principais resultados que extraímos dos capítulos anteriores que representam uma resposta às questões de investigação, identificadas no início, e o principal contributo deste trabalho científico.

5.1 Respostas às questões de investigação

Tabela 7 - Respostas às questões de investigação

Questões	Respostas / Resultados obtidos
<p>Questão de investigação:</p> <p>As relações de cooperação empresarial podem ser benéficas para uma internacionalização eficaz e sustentável das PME?</p>	<p>Quer na perspetiva teórica, quer na perspetiva prática (internacional e nacional) apresentámos evidência empírica em como as relações de cooperação são benéficas para a internacionalização eficaz das PME. As relações colaborativas mesmo que informais contribuem para o crescimento das PME. O fortalecimento da presença das PME nacionais nos mercados consolidados da Europa, em particular Espanha, e também já em mercados ultra sofisticados e exigentes como os EUA, é comprovativo dessa maior eficácia da internacionalização das empresas Portuguesas. Isto significa que podemos extrair também algumas implicações da política económica que incentivem as práticas de cooperação empresarial.</p>
<p>Questões de investigação específicas:</p> <p>1 – As relações de cooperação empresarial estendem-se à Europa e ao resto do mundo, não sendo específicas da realidade portuguesa? E podemos identificar um conjunto de boas práticas (eixos estratégicos de atuação, linhas de intervenção conjunto dos mercados, práticas de negócio) que norteiam as relações de cooperação empresarial?</p> <p>2 – A experiência e sucesso dos GFI portugueses, independentemente do setor, é indutora de uma internacionalização mais eficaz da parte das PME portuguesas via cooperação empresarial?</p>	<p>1 – Sim, foram identificados um grupo de boas práticas em diferentes mercados que espelham as vantagens das relações de cooperação empresarial entre grandes empresas e PME.</p> <p>2 – Foram identificados 4 arquétipos de colaboração (cliente-fornecedor, investidor, relações institucionais e plataforma de comunicação) bem como um conjunto de fatores transversais (financiamento-investimento, marketing e comunicação, operações comerciais e contratuais, logística e produção, formação e capacitação) que espelham a eficácia da atuação dos GFI (da sua experiência e sucesso) como “porta-aviões” para a internacionalização das PME.</p>

Fonte: Elaboração própria

5.2 Discussão de Resultados

A discussão desenvolve-se apresentando uma caracterização dos mercados dos Estados Unidos da América e da Espanha, respetivamente um dos mercados com maior potencial para as PME portuguesas e por último, o nosso principal parceiro comercial (objetivos alvo de relações de cooperação empresarial) e, por outro lado, distinguimos as principais implicações de política económica com os resultados do estudo.

Análise de mercados alvo para a internacionalização

Após um questionário feito a mais de 75 empresas portuguesas, segue-se um estudo com a caracterização de 2 países considerados como sendo uns dos mais atraentes para as empresas portuguesas irem no futuro.

Os países escolhidos foram: Estados Unidos da América e Espanha.

Estados Unidos da América

Os problemas de longo prazo para os EUA incluem o aumento rápido dos custos médicos e previdenciários do envelhecimento da população.

Os EUA têm a economia mais tecnologicamente poderosa do mundo, com um PIB per capita de US \$ 59.792, em 2017.

O avanço da tecnologia tem sido um fator determinante no desenvolvimento gradual de um mercado de trabalho de “dois níveis”, no qual os que estão na base não têm a educação e as habilitações profissionais daqueles que estão no topo e, cada vez mais, não conseguem obter aumentos salariais comparáveis, cobertura de seguro de saúde e outros benefícios. Mas a globalização do comércio e, especialmente, a ascensão de produtores de baixos salários, como na China, pressionaram ainda mais os salários e aumentam a pressão sobre o retorno de capital.

Quanto ao ambiente de negócios, as empresas dos EUA desfrutam de maior flexibilidade do que suas contrapartes na Europa Ocidental nas decisões de aumento de capital, para demitir trabalhadores excedentes e para desenvolver novos produtos. Ao mesmo tempo, as empresas enfrentam maiores barreiras para entrar nos mercados domésticos dos seus rivais do que as empresas estrangeiras enfrentam para entrar nos mercados dos EUA.

Quanto ao comércio internacional, os EUA aparecem em primeiro lugar no ranking de importações mundiais, representando 13,5% do total das importações. No ranking mundial

de exportações os EUA aparecem em segundo lugar, representando 8,8% do total das exportações.

Os produtos mais exportados pelos EUA são:

1º - Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos, e suas partes (Representam 13,1% do total das exportações dos EUA);

2º - Máquinas, aparelhos e materiais elétricos e suas partes; aparelhos de gravação ou de reprodução de som, aparelhos de gravação ou de reprodução de imagens e de som em televisão e suas partes e acessórios (Representam 11,3% do total das exportações dos EUA);

3º - Códigos especiais da nomenclatura combinada (Representam 9,0% do total das exportações dos EUA);

4º - Combustíveis minerais, óleos minerais e produtos da sua destilação; matérias betuminosas; ceras minerais (Representam 8,5% do total das exportações dos EUA).

Os países para onde o EUA mais exporta são: Canadá, México, China e Japão. O Canadá é o país para o qual o EUA mais exporta, representando 18,3% do total das exportações dos EUA.

Os produtos mais importados pelos EUA são:

1º - Máquinas, aparelhos e materiais elétricos e suas partes; aparelhos de gravação ou de reprodução de som, aparelhos de gravação ou de reprodução de imagens e de som em televisão e suas partes e acessórios (Representam 14,8% do total das importações dos EUA);

2º - Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos, e suas partes (Representam 14,5% do total das importações dos EUA);

3º - Veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios (Representam 12,2% do total das importações dos EUA);

4º - Combustíveis minerais, óleos minerais e produtos da sua destilação; matérias betuminosas; ceras minerais (Representam 8,5% do total das importações dos EUA).

Os países dos quais os EUA mais importam produtos são: China, México, Canadá e Japão. A China é o país ao qual os EUA mais importa produtos, representando 21,8% do total das importações dos EUA.

Os produtos mais exportados para Portugal são:

1º Códigos especiais da nomenclatura combinada;

2º Combustíveis minerais, óleos minerais e produtos da sua destilação; matérias betuminosas; ceras minerais;

3º Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos, e suas partes;

4º Instrumentos e aparelhos de ótica, fotografia ou cinematografia, de medida, de controlo ou de precisão; instrumentos e aparelhos médico-cirúrgicos; suas partes e acessórios;

5º Sementes e frutos oleaginosos; grãos, sementes e frutos diversos; plantas industriais ou medicinais; palhas e forragens;

6º Máquinas, aparelhos e materiais elétricos e suas partes; aparelhos de gravação ou de reprodução de som, aparelhos de gravação ou de reprodução de imagens e de som em televisão e suas partes e acessórios.

Os produtos mais importados com origem portuguesa são:

1º Combustíveis minerais, óleos minerais e produtos da sua destilação; matérias betuminosas; ceras minerais;

2º Produtos farmacêuticos;

3º Máquinas, aparelhos e materiais elétricos e suas partes; aparelhos de gravação ou de reprodução de som, aparelhos de gravação ou de reprodução de imagens e de som em televisão e suas partes e acessórios;

4º Cortiça e suas obras;

5º Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos, e suas partes;

6º Papel e cartão; obras de pasta de celulose, de papel ou de cartão.

Espanha

A Espanha é a quarta maior economia da zona do euro e conta com uma população cada vez mais envelhecida e uma esperança média de vida de quase 82 anos.

Recentemente, a Espanha emergiu de uma grave recessão económica que começou em meados de 2008, registando três anos seguidos de crescimento do PIB acima da média da UE.

O aumento da produtividade do trabalho e uma desvalorização interna resultante da moderação dos custos trabalhistas e da inflação mais baixa melhoraram a competitividade das exportações da Espanha e geraram interesse dos investidores estrangeiros na economia, restaurando os fluxos de I&D.

Apesar da queda do desemprego depois da crise, este permanece especialmente elevado entre a comunidade mais jovem.

Quanto ao ambiente de negócios, A Espanha ganhou o primeiro lugar, juntamente com França, no ranking de comércio internacional, significando que registou os menores tempos e os custos associados ao processo logístico de exportação e de importação de mercadoria.

A Espanha aparece em 16º lugar tanto no ranking mundial de exportações e em 15º de importações, representando 1,8% e 2,0% das exportações e importação mundiais, respetivamente.

Os produtos mais exportados pela Espanha são:

1º Veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios (Representam 17,4% do total das exportações da Espanha);

2º Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos, e suas partes (Representam 7,5% do total das exportações da Espanha);

3º Combustíveis minerais, óleos minerais e produtos da sua destilação; matérias betuminosas; ceras minerais (Representam 5,5% do total das exportações da Espanha);

4º Máquinas, aparelhos e materiais elétricos e suas partes; aparelhos de gravação ou de reprodução de som, aparelhos de gravação ou de reprodução de imagens e de som em televisão e suas partes e acessórios (Representam 5,2% do total das exportações da Espanha).

Os países para onde a Espanha mais exporta são: França, Alemanha, Itália e Portugal. A França é o principal país destino dos produtos provenientes da Espanha, representando 14,7% do total das exportações de Espanha. Já Portugal representa 7,0% do total das exportações de Espanha.

Os produtos mais importados pela Espanha são:

1º Combustíveis minerais, óleos minerais e produtos da sua destilação; matérias betuminosas; ceras minerais (Representam 13,0% do total das importações da Espanha);

2º Veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios (Representam 12,5% do total das importações da Espanha);

3º Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos, e suas partes (Representam 9,5% do total das importações da Espanha);

4º Máquinas, aparelhos e materiais elétricos e suas partes; aparelhos de gravação ou de reprodução de som, aparelhos de gravação ou de reprodução de imagens e de som em televisão e suas partes e acessórios (Representam 7,4% do total das importações da Espanha).

Os países dos quais a Espanha mais importa produtos são: Alemanha, França, China e Itália. Sendo a Alemanha o país do qual a Espanha mais importa produtos, representando 12,5% do total das importações da Espanha.

Os produtos mais exportados para Portugal são:

1º Veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios;

2º Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos, e suas partes;

3º Plástico e suas obras

4º Combustíveis minerais, óleos minerais e produtos da sua destilação; matérias betuminosas; ceras minerais;

5º Máquinas, aparelhos e materiais elétricos e suas partes; aparelhos de gravação ou de reprodução de som, aparelhos de gravação ou de reprodução de imagens e de som em televisão e suas partes e acessórios;

6º Carnes e miudezas, comestíveis.

Os produtos mais importados com origem portuguesa são:

1º Veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios;

2º Combustíveis minerais, óleos minerais e produtos da sua destilação; matérias betuminosas; ceras minerais;

3º Plástico e suas obras;

4º Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos, e suas partes;

5º Ferro fundido, ferro e aço;

6º Móveis; mobiliário médico-cirúrgico; colchões, almofadas e semelhantes; aparelhos de iluminação não especificados nem compreendidos em outros capítulos; anúncios, tabuletas ou cartazes e placas indicadoras, luminosos e artigos semelhantes; construções pré-fabricadas.

Implicações da Política Económica

As conclusões deste estudo têm implicações significativas em termos de política económica para os legisladores portugueses. A investigação, bem como as melhores práticas internacionais, sublinham o papel fundamental do networking no sucesso da internacionalização das empresas, especialmente das PME com recursos limitados. Em países como a China e Israel, os governos estabelecem ou incentivam programas que promovem a colaboração entre PME e GFI para apoiar a internacionalização. Esses programas oferecem recursos como visibilidade de marca, financiamento, centros de I&D, entre outros.

Consequentemente, o governo português deve considerar a criação de apoios ou de iniciativas que facilitem o networking e a internacionalização das PME. Além disso, o estudo revelou que alguns GFI integram PME nas suas cadeias de valor ou iniciam programas de cooperação. Estes esforços proporcionam às PME oportunidades de estabelecer contactos, alcançar exposição internacional, aceder a conhecimentos de gestão e encontrar potenciais clientes e parceiros em mercados estrangeiros. Estes fatores constituem obstáculos significativos às ambições de internacionalização das PME portuguesas. Portanto, os legisladores portugueses devem considerar a implementação de incentivos fiscais para os GFI que criam programas de apoio à internacionalização das

PME ou que incorporam PME nas suas cadeias de valor. Estes incentivos podem incluir créditos fiscais, joint ventures ou parcerias com PME. O apoio financeiro, como empréstimos a juros baixos para a internacionalização das PME, também deve ser considerado. Além disso, o governo poderia incentivar ou mesmo exigir que os GFI cooperassem com as PME como parte das suas responsabilidades sociais corporativas.

Para melhorar a internacionalização das PME, devem ser introduzidas leis para disponibilizar orçamentos às autoridades locais para iniciativas tais como feiras comerciais e cimeiras específicas da indústria, tanto online como offline, para facilitar oportunidades de networking.

CAPÍTULO VI – Conclusões

As pequenas e médias empresas (PME) desempenham um papel vital na economia global, uma importância particularmente elevada em Portugal, onde constituem aproximadamente 99,9% de todas as empresas e empregam cerca de 77,4% da população trabalhadora (Comissão Europeia, 2019 SBA). Os resultados deste estudo destacam um problema evidente para as PME portuguesas: a falta de recursos financeiros suficientes e o apoio governamental inadequado aos seus esforços de internacionalização.

Os dados também destacam uma preocupante falta de envolvimento destas empresas nas operações internacionais, com mais de 50% das PME inquiridas não exportando ou exportando menos de 10% do seu volume de negócios. Entre a minoria que se envolve em negócios internacionais, substanciais 76% utilizam a exportação como a sua principal estratégia de internacionalização. Os principais destinos destes exportadores incluem Espanha, França, Angola, Reino Unido e Estados Unidos da América.

Para as PME, a internacionalização representa uma via estratégica para o crescimento e competitividade, mas enfrentam desafios no processo de internacionalização. As PME inquiridas identificaram os principais desafios e barreiras, incluindo dificuldades na identificação de parceiros e clientes estrangeiros, apoio ou incentivos públicos inadequados ou inexistentes e custos e barreiras alfandegárias. No entanto, e permitindo responder ao 1º e 2º objetivo identificados na investigação (Perceber quais as barreiras existentes à internacionalização das PME e quais os mecanismos postos em prática, pelas empresas, para internacionalizar e identificar instrumentos cooperativos entre empresas para uma internacionalização), este estudo enfatiza que estes obstáculos podem ser superados através da colaboração com outras empresas, particularmente grupos fortemente internacionalizados, através de vários métodos colaborativos como Cliente-Fornecedor, Investidor, Relações Institucionais e Plataforma. A colaboração surge como uma componente indispensável na internacionalização das PME, produzindo resultados mutuamente benéficos.

As PME obtêm acesso aos recursos que lhes faltam e a oportunidade de explorar os mercados internacionais, enquanto os GFI adquirem conhecimentos específicos e recebem apoio para melhorar a capacidade de oferta em termos de economias de escala e prazos de entrega mais curtos. Além disso, a investigação indica que as PME preferem a cooperação informal com outras PME a empresas de maior dimensão. Muitas vezes consideram difícil aceder ao conhecimento deste último grupo, mesmo quando existem acordos formais, uma

vez que tais acordos normalmente impõem numerosas restrições às PME.

Além disso, a literatura sugere que a cooperação informal é mais vantajosa do que os acordos formais, uma vez que promove interações presenciais e conversas informais que criam confiança, criando assim um ambiente propício à partilha de recursos críticos, incluindo conhecimento tácito. Isto é particularmente relevante, uma vez que as PME muitas vezes não têm um conhecimento profundo dos seus respetivos campos e podem beneficiar significativamente das suas parcerias colaborativas.

No capítulo anterior conseguimos satisfazer o 3º objetivo desta investigação (Desenvolver conhecimento sobre um conjunto de mercados com potencial de aplicação dos processos colaborativos de internacionalização) porque foram apresentados um conjunto de mercados (Espanha e EUA) que espelham um potencial de aplicação dos processos colaborativos de internacionalização, pela experiência comercial e proximidade geográfica – Espanha – e pela sofisticação de negócio e exigência de qualidade – EUA. O sucesso que GFI e PME estão a ter nestes dois mercados traduzem também a necessidade de programas e investimentos financeiros e fiscais de política pública que reforcem a cooperação empresarial.

6.1 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura

Após finalizar este estudo, posso concluir que este estudo tem algumas limitações e oferece oportunidades para pesquisas futuras. A literatura existente sobre cooperação e internacionalização das PME portuguesas é escassa, resultando numa disponibilidade limitada de dados para as empresas portuguesas. Neste estudo de caso, apenas 74 PME participaram no inquérito, o que pode não ser suficiente para representar todo o país ou vários sectores industriais. O desenho do questionário permitiu respostas opcionais, levando a uma redução adicional no número de respostas recebidas para algumas perguntas, afetando assim o tamanho da amostra. Alguns pesquisadores expressaram preocupações sobre a eficácia dos estudos de caso como estratégia de pesquisa, principalmente devido a dúvidas sobre sua capacidade de gerar resultados com aplicabilidade, confiabilidade e contribuições mais amplas ao conhecimento teórico (Saunders, 2014). Saunders, no entanto, observa que estas críticas foram abordadas e contestadas, e os estudos de caso estão a ganhar reconhecimento pelo seu valor na investigação qualitativa e de métodos mistos.

Para pesquisas futuras, recomendamos a realização de análises de cooperação empresarial

noutros setores. Dado o tamanho limitado da amostra neste estudo, seria benéfico concentrar-se em setores ou indústrias específicas para compreender melhor como a cooperação entre PME e GFI varia em diferentes domínios, especialmente em Portugal. Isto poderia envolver a comparação de dinâmicas e desafios em setores como o têxtil e a indústria alimentar.

Por outro lado, a aplicação de estudos quantitativos a esta relação de cooperação interempresas desenvolvendo análise de clusters, regressões, e outros desenvolvimentos estatísticos, irá permitir compreender melhor como podem ser potencializados os fatores explicativos e com maior importância para a internacionalização das empresas nacionais. Podendo até mesmo serem utilizados alguns dos resultados a que chegámos em termos de boas práticas e arquétipos de colaboração (questões-chave) para esta análise comparativa e quantitativa.

Referências Bibliográficas

- Ahokangas, P. (1998). *Internationalisation and Resources: An Analysis of Processes in Nordic SMEs*.
- Andersen, M. and Poulfelt, F. (2014) *Beyond Strategy: The Impact of Next Generation Companies*. Routledge, London.
- Andersen, P. H., & Kragh, H. (2013). *Managing creativity in business market*
- Arteaga-Ortiz, J., Fernández-Ortiz, R., (2010). *Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises*
- Baden-Fuller., Robert. M., Grant., Charles. (2004). *A Knowledge Accessing Theory of Journal of Management Studies*. Vol. 41.
- Beamish. P. (2003). *The design and management of international joint ventures*. Burr ridge, LLinois:Irwin.
- Borba. A. (2010). *Redes de Cooperação:Os reflexos percebidos pelas empresas participantes*. Novo Hamburgo: Feevale.
- Casarotto Filho., Pires. (1999, 2001). *Redes de pequenas e medias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiencia italiana*. São Paulo: Atlas.
- Castilla. E., Choong Moon. L., Miller. W., Hancock. M. (2001). *The Silicon Valley Edge*. Stanford University.
- Cavusgil, S.T. and Naor, J. (1987) *Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity*. *Journal of Business Research*, 15, 221-235.
- Chetty. S. (2000). *Internationalization of small to medium sized manufacturing firms: a network approach*. *International business review Elsevier*. Ed 9, pp. 77-93.
- Child. J., Faulkner. D. (1998). *Strategies of cooperation:Managing Alliances Networks, and Joint ventures*. Oxford University press.
- Doz. H. (2000). *A vantagem das alianças: a arte de criar valor atraves das parcerias*. Rio de janeiro: Qualitymark.
- Easton. G., Araújo L. (1992). *Non-economic exchange in industrial networks in Industrial* . London: *A New View of Reality Axelsson, B. & Easton, G. (eds) Routledge*.

- Farjoun. M. (2002). An Organic perspective on strategy. Vol. 23, pp 561-666.
- Fishmann. A. (2004). Alianças estratégicas e competitividade internacional: Recomendações para empresas de confeccionados textéis.
- Fletcher, R., & Barrett, N. (2001). Embeddedness and the evolution of global networks: an Australian case study. *Industrial Marketing Management*, 30(7), 561-573.
- Fleury., Fleury. (2003). Estratégias Competitivas e competências essenciais:perspectivas para a internacionalização da indústria do Brasil. *Gest.prod.* Vol. 10.
- Gadde. L., E.Snechota. I. (2000). Making the most of supplier relationship industrial. *Marketing management.* Vol. 29.
- Gulati. R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal* Hoboken. Vol. 19.
- Gulati. R. (1999). Where do interorganizational networks come from? Vol.5, pp 1439-1493.
- H.Dyer. J., Singh. H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review.* Vol. 23.
- Hakansson. H. , Johanson. J. (1998). Formal and informal cooperation strategies international industrial networks. (F.J.Contractor, Ed.) Toronto: Cooperative strategies in international bussiness.
- Hamel et al. (1989). Collaborate with your competitors : And Win. *Harvard Business Review.* Ed 1, Vol. 89.
- Hausman. A. (2001). Variation in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in bussiness relationship.
- Hax. A., Majluf N. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process. Ed 3, Vol. 18.
- Hoffman. V., Molina- Morales, F.X., Martinez Fernandez., M.T. (2004). Teoria de redes de empresa:uma tipologia para sua classificação. Encontro da associação nacional de programas de pós-graduação em administração. Curitiba.
- Hollensen, S., (2012). *Essentials of Global Marketing.*
- Johanson. J., Mattson. (1988). Internationalization in industrial systems: A network approach, *Strategies in global competition.* New york:Croom helm.

- Johanson. J., Wiedersheim-Paul. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of management studies*.
- Johnson et al. (2017) Strategic management process and framework.
- Johnson., Scholes, K. (1999). Exploring corporate strategy. New York: Prentice Hall. Ed 5.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.
- Korsakiene, R., Tvaronaviciene, M., (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach.
- Laanti, R., Gabrielsson, M., Gabrielsson, P., (2007). The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.
- Lorange. P., Roos. J. (1996). Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. S.Paulo: Atlas.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
- Madsen, T.K. and Servais, P. (1997) The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6, 561-583.
- Malhotra, N., Agarwal, J., Ulgado, F., (2003). Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions.
- Maximiano. A. (2000). Teoria geral da administração da escola científica: A competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas.
- Mendiata., Schmidt. (1999). La red política en Mexico: Modelacion y analisis por medio de la teoria de graficas. México D.F.: IIMAS-UNAM.
- Mizruchi., Galaskiwicz. (1993). Networks of interorganizational relations. *Sociological methods and research*. Ed 22.
- Moller. K., Halinen. A. (1999). Business relationships and networks: Managerial Challenge of networks era. *Industrial Marketing Management*. Vol. 28.

- Morgan., Hunt, S. (1994). The commitment- trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. Ed 3, Vol. 58, pp. 20-38.
- Mwiti, E., Ofafa, G. & Mkim, A. (2013). “Determinants of Initial Export Market Participation (an empirical study on the internal-proactive and internal reactive factors among small enterprises in the commercial craft sector in Kenya)”. *International Journal of Business and Social Science*, 4 n° 7, 64-88.
- Narula. R. (February de 2004). R&D collaboration by SMEs: New Opportunities and limitations in the face of globalization- technovation. Elsevier. Ed 2, Vol. 24, pp. 153-161.
- O'Farrell, P., Wood, P., (1998). Internationalisation by Business Service Firms: Towards a New Regionally Based Conceptual Framework.
- Onkelinx, J., & Sleuwaegen, L. (2008). Internationalization of SMEs. Flanders DC.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.
- Park. S., Ungson. G. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organization science*. Vol. 12.
- Powel. W., Koput. K., Smith. D. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*. (Vol. 41).
- Rask, M., Strandskov, J., Hakonsson, D. (2008). Theoretical Perspectives on the Internationalization of Firms.
- Sampieri. R.H. (2020). Metodología de la Investigación Ed 5.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2014) *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited, London.
- Simões. V. (1997). A internacionalização das empresas industriais Portuguesas: Características e Perspectivas, Conselho Económico e Social.
- Singh, R., & Chandrashekar, D. (2022). Network cooperation and economic performance of SMEs: Direct and mediating impacts of innovation and internationalisation.
- Teece. J. (1989). Inter-Organizational Requirements of the innovation process. *Managerial and decisions economics*. Vol. 10, pp. 35-42.
- Teixeira. S., Diz. H. (2005). Estratégias de internacionalização. Publisher tocar Lisboa.

- Thomsom. A., James L. (2006). Collaboration processes: inside the black box. Public administration. Vol. 66 (suplement).
- Torelli. H. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. strategic Management Journal. Ed 1, Vol. 7.
- Uzzi. B. (1997). Social structure in interfirm networks: The paradox ob embeddedness. Administrative Science Quarterly. Ed 42.
- Verschoore.,J.R. (2004). Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e medias empresas no rio grande sul. Porto: Fundação de economia e estatística.
- William M.K. Trochim. (2005). Research Methods: The Essential Knowledge Base.