



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Desenvolvimento de um Instrumento de Avaliação das Capacidades de Internacionalização das Empresas do Setor Agroalimentar Português

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio apresentado à
Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão com especialização em Gestão de
Serviços

por

Sara Cristina de Sousa Pereira

sob orientação de
Prof. Leonor Sopas
e
Prof. Doutor Miguel Sottomayor

Católica Porto Business School
Abril, 2017

Agradecimentos

À Professora Leonor Sopas e ao Professor Miguel Sottomayor agradeço por toda a ajuda, disponibilidade e orientação ao longo dos vários passos deste trabalho final de mestrado. Foi sem dúvida um processo rico de aprendizagem!

À PortugalFoods e às pessoas envolvidas a este projeto, que me receberam de braços abertos, um sincero obrigada. Proporcionaram a realização deste trabalho dando-me toda a liberdade e acesso à informação necessária, apoiando-me nos momentos mais críticos.

À minha Família, Mãe, Pai, Irmã e Avós dirijo um agradecimento especial, por serem modelos de coragem, pelo seu apoio incondicional, incentivo, amizade e paciência demonstrados na superação dos obstáculos que ao longo desta caminhada foram surgindo.

Ao meu namorado, Diogo, agradeço pelo apoio, amor e carinho, pela paciência, pelas palavras de confiança e por acreditar nas minhas capacidades como ninguém. Por tudo, a minha enorme gratidão!

Às melhores amigas que alguém pode desejar, obrigada pela compreensão da minha ausência ao longo da realização do trabalho final de mestrado e ainda assim me receberem de braços abertos e me fazerem rir mesmo nos momentos mais conturbados.

Resumo

O Setor Agroalimentar Português é um dos pólos estratégicos da economia portuguesa. O papel das pequenas e médias empresas (PME) que compõe o setor é cada vez mais importante, uma vez que estas representam a maioria do tecido empresarial português. A falta de recursos e de informação sobre os mercados externos são reconhecidos como os grandes obstáculos à internacionalização das PME. O desenvolvimento das capacidades internas é considerado a chave para o sucesso nos mercados estrangeiros. A PortugalFoods, sendo uma das principais organizações de apoio à inovação e internacionalização deste setor, identificou a necessidade de um instrumento capaz de medir as capacidades de internacionalização das PME. Assim, este estudo, é realizado no âmbito de um estágio na PortugalFoods e visa desenvolver este instrumento. Foram analisados oito modelos de avaliação das capacidades de internacionalização, comparados com os critérios estabelecidos na literatura e com os objetivos estabelecidos pela PortugalFoods. O inquérito que operacionaliza o modelo de Knight & Kim (2009), completado por Zhou et. Al (2010), foi enviado a 162 empresas do setor e participantes nas ações desenvolvidas pela PortugalFoods. Com base nas 50 respostas válidas, utilizou-se a análise fatorial exploratória com finalidade confirmatória para validar o modelo no contexto português. Os modelos originais foram parcialmente validados. Um modelo de avaliação das capacidades de internacionalização das empresas agroalimentares portuguesas foi proposto e totalmente validado, combinando quatro constructos também formalmente validados em outros contextos: atualização contínua de conhecimento, orientação internacional, capacidades de marketing internacional e capacidades de inovação internacional.

Palavras-chave: PME, Setor Agroalimentar, Capacidades, Internacionalização

Abstract

The Portuguese AgriFood Sector is one of the strategic clusters in the Portuguese economy. The role and importance of small and medium-sized companies (SMEs) in the sector is increasing since they represent the majority of the Portuguese companies. Lack of resources and information about foreign markets are generally acknowledged as major barriers to the internationalization of SMEs. The development of internal capacities are considered key to success in foreign markets. PortugalFoods is one of the main organizations supporting the innovation and internationalization of this cluster. To promote the internationalization of agrifood SMEs, PortugalFoods identified the need for an instrument that could measure agrifood SMEs' capacities for internationalization. Therefore, this study, conducted in the context of an internship in PortugalFoods, aims to develop this instrument. Eight models assessing the capabilities for internationalization were analysed and compared to the criteria established in the literature and to the goals set by PortugalFoods. A survey that operationalized the model of Knight & Kim (2009) completed by Zhou et. al (2010) was sent to 162 companies of the agrifood sector that participate in the events organized by PortugalFoods. Based on the 50 valid answers, exploratory factor analyses with confirmatory purposes was used to validate the model in the Portuguese context. The original models were partially validated. A model for evaluating the internationalization capabilities of Portuguese agrifood companies was then proposed and fully validated, combining four constructs also formally validated in other contexts. These constructs are: knowledge capability upgrading, international orientation, international marketing skills and international innovativeness.

Keywords: SME, Agrifood Sector, Capabilities, Internationalization

Lista de Abreviaturas

AF – Análise Fatorial

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

AFE – Análise Fatorial Exploratória

AGFI - *Adjusted Goodness of Fit Index*

CAE – Classificação das Atividades Económicas

EMN – Empresas Multinacionais

ESCN - Entidades do Sistema Científico Nacional

INV – *International New Ventures*

KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*

NC – Nomenclatura Combinada

OMC – Organização Mundial do Comércio

PME – Pequenas e Médias Empresas

RMSR - *Root Mean Square Residual*

TFM – Trabalho Final de Mestrado

UE – União Europeia

VN - Volume de Negócios

WTO - World Trade Organization = OMC

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Lista de Abreviaturas	ix
Índice	xi
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xiv
Capítulo 1	1
Introdução	1
Capítulo 2	4
O Setor Agroalimentar Português	4
2.1. Caracterização do setor agroalimentar português e da internacionalização das suas empresas	4
2.2. Especificidades Setoriais no Processo de Internacionalização	12
2.3. A PortugalFoods no apoio à internacionalização das PME	17
Capítulo 3	24
As Capacidades de Internacionalização	24
3.1. Capacidades, Recursos e Competências e a sua importância na criação de vantagens competitivas	24
3.2. A importância das capacidades no processo de internacionalização das PME.....	27
3.3. Análise dos Modelos de Avaliação de Capacidades de Internacionalização	35
3.4. Definição dos Constructos do Modelo Proposto	43
Capítulo 4	47
Método	47
4.1. Estratégia de Investigação	47
4.2. Procedimentos e Instrumentos de Investigação.....	49
Capítulo 5	57
Apresentação e Discussão dos Resultados	57
5.1. Amostra.....	57
5.2. Apresentação dos Resultados	58

5.3. Discussão dos Resultados.....	64
Capítulo 6	70
Conclusões	70
6.1. Resultados principais e implicações de política.....	70
6.2. Limitações da investigação.....	72
6.3. Pistas para investigação futura.....	73
Bibliografia	74
Apêndices.....	82
Anexos.....	112

Índice de Figuras

Figura 1 - Cadeia Alimentar.....	13
Figura 2 - Mapa conceitual do modelo proposto (elaboração própria)	46
Figura 3 - Mapa conceitual das grandes fases do TFM (elaboração própria)	50

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Nomenclatura Combinada a 2 dígitos dos produtos alimentares.....	5
Tabela 2 - Balança Comercial Portuguesa da Fileira Agroalimentar (milhares de euros).....	7
Tabela 3 - Principais produtos exportados da Fileira Agroalimentar (milhares de euros).....	8
Tabela 4 - Principais destinos das exportações portuguesas da Fileira Agroalimentar (Milhares de Euros).....	9
Tabela 5 - Sociedades exportadoras no comércio extracomunitário e intracomunitário e valor de exportação do setor agroalimentar, 2014.....	11
Tabela 6 - Regras Harmonizadas aplicadas a produtos alimentares produzidos e importados pela UE.....	14
Tabela 7 - Principais Barreiras à Internacionalização classificadas por gestores de PME.....	28
Tabela 8 - Três Abordagens Alternativas de Internacionalização Empresarial.....	34
Tabela 9 - Análise dos Modelos de Avaliação de Capacidades de Internacionalização.....	37
Tabela 10 - Comparação entre respostas, não-respostas e o total dos inquiridos (elaboração própria).....	58
Tabela 11 - Matriz dos fatores extraídos a partir da rotação oblíqua.....	60
Tabela 12 - Matriz dos fatores extraídos a partir da rotação oblíqua.....	62
Tabela 13 - Matriz dos fatores extraídos a partir da rotação oblíqua.....	63
Tabela 14 - Correspondências das questões/items na nova escala proposta.....	67
Tabela 15 - Matriz dos fatores extraídos a partir da rotação oblíqua.....	68
Tabela 16 - Fiabilidade das Escalas Propostas.....	69

Capítulo 1

Introdução

A economia mundial está a transformar-se rapidamente! Nos séculos XIX e XX, o fator crítico de sucesso no comércio internacional era a escala. As empresas tinham que ser grandes para criar sistemas integrados de produção, construir redes de distribuição globais e cobrir os custos elevados de transporte. Porém, as reduções das barreiras comerciais, o aperfeiçoamento dos transportes, as ligações das telecomunicações e os avanços nas tecnologias de informação, tornam possível que pequenas e médias empresas (PME¹) ganhem alcance global e sucesso nos mercados internacionais (WTO, 2016).

Embora algumas PME beneficiem do acesso aos mercados globais em geral e aos nichos de mercado em particular, a realidade é que as grandes empresas continuam a dominar o panorama do comércio mundial. As PME continuam a enfrentar barreiras, quer sob a forma de tarifas e medidas não pautais, cargas regulamentares desnecessárias, burocracia aduaneira, lacunas de financiamento ou défices de informação (WTO, 2016).

Detendo recursos limitados, o sucesso das PME nos mercados externos resulta, em larga escala, da combinação das suas capacidades e competências internas (Achtenhagen, 2011; Knight & Kim, 2009; Penrose, 1959). O processo de internacionalização implica, por isso, que as PME se preparem internamente, dotando-se de competências e capacidades que lhes possibilitem reduzir a incerteza e o risco inerentes aos mercados internacionais, melhorando o seu desempenho internacional.

O tema deste relatório de estágio foi proposto pela PortugalFoods, onde foi realizado um estágio de 5 meses. A PortugalFoods, reconhecida, em 2008, pelo Ministério da Economia como Pólo de Competitividade e Tecnologia Alimentar

¹ Apêndice 1 – Definição de PME

e em 2017 como Cluster de Competitividade e Tecnologia, é uma associação do setor agroalimentar português com âmbito de atuação nacional, que tem como missão promover a competitividade das empresas do setor, através da inovação e da internacionalização.

O setor agroalimentar representa uma das fileiras estratégicas para a dinamização da economia nacional (PortugalFoods, 2012). No ano 2015, a quota do setor no comércio internacional de Portugal era de 11,32%, e as exportações portuguesas atingiam os 5,7 mil milhões de euros (INE, 2016a). Essas exportações representavam 0,47% do comércio mundial do setor, sendo este valor superior à média do peso total das exportações portuguesas no total das exportações mundiais (0,34%) (INE, 2016a).

A PortugalFoods tem a necessidade de um instrumento que lhe permita avaliar o nível de desenvolvimento das capacidades de internacionalização das empresas que participam nas ações anuais desenvolvidas pela associação. Este instrumento é fundamental, uma vez que, tanto permitirá à PortugalFoods conhecer o estado de desenvolvimento das capacidades de internacionalização das empresas que compõem o setor agroalimentar português, como direcionará o seu trabalho no que toca ao apoio na capacitação dessas empresas.

É neste contexto que surge este trabalho final de mestrado e a consequente questão de investigação: **“Como se podem avaliar as capacidades de internacionalização das empresas portuguesas do setor agroalimentar?”**.

O objetivo deste trabalho passa pela conceção e o desenvolvimento de um instrumento de avaliação das capacidades de internacionalização das empresas que constituem o setor agroalimentar português.

O trabalho inicia-se com uma breve caracterização do setor e da internacionalização das empresas que o integram, procurando identificar as principais especificidades setoriais com possíveis implicações no processo de internacionalização.

Posteriormente, demonstra-se a importância dos recursos, das capacidades e das competências no processo de internacionalização das empresas, com base nos modelos teóricos. Analisam-se 8 modelos de avaliação de capacidades para a internacionalização, seleciona-se o mais adequado a utilizar nas empresas agroalimentares portuguesas e, após algumas adaptações, desenvolve-se o mais adequado a aplicar pela PortugalFoods.

O capítulo seguinte trata do método de investigação utilizado, incluindo os procedimentos e instrumentos utilizados em cada etapa do TFM. Para a recolha de dados é aplicado um questionário previamente validado pelos respetivos autores. Numa primeira fase, o questionário é enviado a 5 empresas associadas da PortugalFoods, como teste-piloto. Numa segunda fase, e à luz dos resultados obtidos pelo teste-piloto, reformula-se o questionário e procede-se ao envio às 162 empresas participantes nas ações desenvolvidas pela PortugalFoods (associadas e não associadas). De seguida, é realizada a validação das respostas válidas de 50 empresas através de análise fatorial exploratória com objetivos confirmatórios, com o intuito de validar as escalas de atitudes na realidade portuguesa.

No capítulo de resultados são apresentados e discutidos os resultados da análise fatorial exploratória e as possíveis implicações para a criação do instrumento de avaliação das capacidades de internacionalização.

O trabalho conclui com a síntese dos principais resultados, expondo as implicações de política e as principais limitações do trabalho, indicando pistas para investigação futura.

Capítulo 2

O Setor Agroalimentar Português

Este capítulo pretende avaliar o grau de internacionalização do setor agroalimentar português e das empresas que o compõem, demonstrando a complexidade do processo de internacionalização neste setor em específico. Para tal, este capítulo divide-se em 3 subcapítulos: o primeiro apresenta uma breve caracterização do setor agroalimentar português e da internacionalização das suas empresas; o segundo comprova a complexidade do processo de internacionalização, referindo as barreiras inerentes ao processo, bem como as especificidades setoriais; e, por último, referem-se algumas associações que apoiam as empresas agroalimentares a ultrapassarem as barreiras inerentes ao processo de internacionalização, com destaque da PortugalFoods.

2.1. Caracterização do setor agroalimentar português e da internacionalização das suas empresas

O setor agroalimentar português, constituído pelas fileiras agrícolas, pescas e agroindústrias – alimentares e de bebidas, representa uma das fileiras estratégicas para a dinamização da economia nacional (PortugalFoods, 2012).

O setor inclui o conjunto de atividades relacionadas com a produção de matérias-primas (setor primário), a sua transformação em bens alimentares e bebidas (setor secundário) e a sua disponibilização ao consumidor final, abrangendo diversas atividades de serviços (setor terciário).

Utilizando a Classificação das Atividades Económicas² (CAE) para identificar as atividades que integram o setor agroalimentar, identificamos: a CAE 01 que corresponde à agricultura, produção animal, caça e atividades dos serviços relacionados; a CAE 02 que representa a silvicultura e exploração florestal; a CAE 03 relativa à pesca e aquicultura; a CAE 10 corresponde às indústrias alimentares e, por último, a CAE 11 que abrange às indústrias de bebidas.

Por sua vez, a Nomenclatura Combinada (NC) permite identificar os produtos que resultam das atividades económicas descritas e podem observar-se na tabela 1 a dois dígitos³.

Tabela 1 - Nomenclatura Combinada a 2 dígitos dos produtos alimentares

SECÇÃO I - ANIMAIS VIVOS E PRODUTOS DO REINO ANIMAL
01 Animais vivos
02 Carnes e miudezas, comestíveis
03 Peixes e crustáceos, moluscos e outros invertebrados aquáticos
04 Leite e laticínios; ovos de aves; mel natural; produtos comestíveis de origem animal, não especificados nem compreendidos noutros capítulos
05 Outros produtos de origem animal, não especificados nem compreendidos noutros capítulos
SECÇÃO II - PRODUTOS DO REINO VEGETAL
06 Plantas vivas e produtos de floricultura
07 Produtos hortícolas, plantas, raízes e tubérculos, comestíveis
08 Frutas; cascas de citrinos e de melões
09 Café, chá, mate e especiarias
10 Cereais
11 Produtos da indústria de moagem; malte; amidos e féculas; inulina; glúten de trigo
12 Sementes e frutos oleaginosos; grãos, sementes e frutos diversos; plantas industriais ou medicinais; palhas e forragens
13 Gomas, resinas e outros sucos e extratos vegetais
14 Matérias para entrançar e outros produtos de origem vegetal, não especificados nem compreendidos noutros capítulos
SECÇÃO III - GORDURAS E ÓLEOS ANIMAIS OU VEGETAIS; PRODUTOS DA SUA DISSOCIAÇÃO; GORDURAS ALIMENTÍCIAS ELABORADAS; CERAS DE ORIGEM ANIMAL OU VEGETAL
15 Gorduras e óleos animais ou vegetais; produtos da sua dissociação; gorduras alimentícias elaboradas; ceras de origem animal ou vegetal

² A CAE pode apresentar cinco níveis de desagregação das atividades económicas. Para dar uma visão sintética das atividades económicas do setor agroalimentar apresento o nível de desagregação a dois dígitos da revisão 3 da CAE.

³ A decomposição da NC pode ir de dois a oito dígitos. Tal como na desagregação da CAE, para dar uma visão sintética dos produtos que resultam das atividades económicas, apresenta-se a NC a dois dígitos.

SECÇÃO IV - PRODUTOS DAS INDÚSTRIAS ALIMENTARES; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOÓLICOS E VINAGRES; EXCEPTO TABACO E SEUS SUCEDÂNEOS MANUFATURADOS	
16	Preparações de carnes, de peixes ou de crustáceos, de moluscos ou de outros invertebrados aquáticos
17	Açúcares e produtos de confeitaria
18	Cacau e suas preparações
19	Preparações à base de cereais, de farinhas, amidos, féculas ou leite; produtos de pastelaria
20	Preparações de produtos hortícolas, de frutas ou de outras partes de plantas
21	Preparações alimentícias diversas
22	Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres
23	Resíduos e desperdícios das indústrias alimentares; alimentos preparados para animais

Fonte: Nomenclatura Combinada (INE, 2016b)

Em 2014, todo o setor agroalimentar português (CAE 01, CAE 02, CAE 03, CAE 10 e CAE 11, exceto o tabaco e seus derivados) era composto por 139.713 empresas (119.579 empresas em nome individual e 20.134 sociedades) e empregava 171.040 trabalhadores. O volume de negócios (VN) gerado por todo o setor, no mesmo ano, era de, aproximadamente, 21 mil milhões de euros.

A agricultura, produção animal, caça e atividades dos serviços relacionados (CAE 01) é a atividade económica que apresenta o maior número de empresas do setor (117.077 empresas), sendo que 99% destas empresas se caracterizam por serem de micro dimensão (menos de 10 colaboradores). O VN gerado por esta atividade económica em 2014 foi de, sensivelmente, 4,7 mil milhões de euros, 22,4% do VN do setor.

As indústrias transformadoras de alimentos e de bebidas (CAE 10 e CAE 11) são as atividades mais importantes do setor agroalimentar português e as que mais o dinamizam. São responsáveis por um VN conjunto de, aproximadamente, 15 mil milhões de euros, cerca de 72% do VN gerado pela totalidade do setor, e empregam 58% do total de pessoas empregue no setor (INE, 2016a).

As atividades económicas de pesca e aquicultura e de silvicultura e exploração florestal representam, no VN da totalidade do setor, 2% e 3,8%, respetivamente,

e são as atividades económicas do setor que possuem o menor número de empresas (INE, 2016a).

Em relação à dimensão das empresas do setor agroalimentar português, estas caracterizam-se, essencialmente, por serem de micro, pequena e média dimensão. Somente existem 41 grandes empresas no conjunto das CAE 01, 02, 03, 10 e 11, sendo que 35 delas pertencem às indústrias transformadoras de alimentos e bebidas (CAE 10 e 11).

No período de 2011 a 2014, as indústrias transformadoras de alimentos e de bebidas são as que mais têm contribuído para o crescimento do VN do setor agroalimentar português ⁴.

No que toca à internacionalização do setor, a Balança Comercial Portuguesa da Fileira Agroalimentar ⁵ evidencia a excelente dinâmica das empresas agroalimentares portuguesas ao nível das exportações no período de 2011 a 2015.

Tabela 2 - Balança Comercial Portuguesa da Fileira Agroalimentar (milhares de euros)

	2011	2012	2013	2014	2015	Var % ^a 15/11	Var % ^b 15/14
Exportações	4.526.755	4.798.173	5.132.619	5.441.295	5.646.790	5,7	3,8
Importações	8.723.043	8.503.380	8.844.974	8.657.438	9.037.552	0,9	4,4
Saldo	-4.196.288	-3.705.207	-3.712.355	-3.216.143	-3.390.762	--	--
Coef. Cob. %	51,9	56,4	58,0	62,9	62,5	--	--

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística, 2015;

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2011-2015; (b) Taxa de variação homóloga 2015-2016

Em 2015, as exportações portuguesas da fileira agroalimentar representavam 11,32% das exportações totais nacionais, comprovando a importância do setor agroalimentar para a economia nacional (INE, 2016a).

Apesar das importações da fileira se manterem acima das exportações e, por isso, o saldo da balança comercial ser negativo, tem-se vindo a observar

⁴ Anexo 2 - Número de empresas e respetivo VN com escalão de pessoal ao serviço por actividade económica entre 2011-2014.

⁵ As fileiras agroalimentares agrupam-se pelas diversas NC do setor que, por sua vez, agrupam-se pelas CAE. As NC da fileira agroalimentar no presente TFM vão desde a NC 01 à 23.

aumentos significativos das exportações, desde 2011, resultando na aceleração do coeficiente de cobertura nacional até 2014, verificando-se uma ligeira redução em 2015, como se vê na tabela 2 (INE, 2016a).

Os principais produtos⁶ portugueses exportados pela fileira agroalimentar (tabela 3) são o vinho, representando 13,08% das exportações do setor em 2015, seguido do azeite, com 7,74% das exportações e dos tomates preparados e conservados, a representar 3,72%.

Tabela 3 - Principais produtos exportados da Fileira Agroalimentar (milhares de euros)

	2011	2012	2013	2014	2015	Var % ^a 15/11	Var % ^b 15/14
TOTAL	4.526.755	4.798.173	5.132.619	5.441.295	5.646.790	5,7	3,8
2204 Vinhos de uvas frescas	656.918	703.505	720.794	726.285	738.734	3,0	1,7
1509 Azeite oliveira e suas fracções, mesmo refinado mas n/ quimicamente modificado	215.436	263.032	341.033	372.973	437.068	19,6	17,2
2002 Tomates preparados ou conservados, excepto em vinagre ou em ácido acético	153.565	164.131	192.651	190.058	210.311	8,4	10,7
0303 Peixes congelados excepto os filetes e carne de peixe da pp 0304	105.570	115.924	148.322	174.748	199.492	17,4	14,2
0307 Moluscos c/ ou s/ concha, vivos, etc; invertebrados aquáticos, etc; farinhas	159.097	130.015	125.076	166.067	197.750	7,4	19,1
1905 Produtos de padaria, pastelaria ou da indústria de bolachas e biscoitos	150.334	169.044	176.390	183.208	191.473	6,3	4,5
1604 Preparações e conservas de peixes; caviar e seus sucedâneos de ovas de peixes	149.936	178.340	206.603	193.013	185.444	6,1	-3,9
2203 Cervejas de malte	209.581	233.377	199.197	224.012	156.569	-5,2	-30,1
0302 Peixes frescos/refrigerados, exc filetes peixe e outra carne peixe da pp 0304	137.090	129.175	110.398	117.940	129.910	-0,8	10,1
0810 Outras frutas frescas	40.680	53.090	54.465	96.216	120.356	33,7	25,1
0805 Citrinos, frescos ou secos	38.711	66.143	60.723	70.911	113.764	35,0	60,4
0306 Crustáceos mesmo s/ casca, vivos, etc; crustáceos c/ casca, cozidos água/vapor	74.507	68.925	56.204	77.179	112.802	14,4	46,2
0203 Carnes de animais da espécie suína, frescas, refrigeradas ou congeladas	51.752	70.228	86.275	120.052	111.242	22,6	-7,3
0808 Maçãs, pêras e marmelos, frescos	85.419	87.741	82.770	110.546	111.143	7,8	0,5
2202 Águas, águas minerais e gaseificadas, adicionadas de açúcares	93.292	100.674	104.358	142.445	101.225	4,8	-28,9
0401 Leite e nata não concentrados nem adicionados de açúcar ou outros edulcorantes	107.104	119.280	107.972	111.861	89.117	-3,7	-20,3
0304 Filetes e outra carne de peixe, frescos, refrigerados ou congelados	75.390	62.970	69.248	72.207	81.296	2,6	12,6
2005 Outros produtos hortícolas preparados ou conservados, não congelados	63.443	65.676	73.086	76.758	75.415	4,5	-1,7
1901 Extractos de malte; prep.alimentícias de farinhas,amidos,sémolas,féculas,etc	56.080	58.924	89.500	85.677	73.962	9,8	-13,7
1601 Enchidos e produtos semelhantes, de carne, miudezas ou sangue	69.866	74.519	84.492	82.252	72.680	1,4	-11,6
Outros	1.832.983	1.883.459	2.043.061	2.046.888	2.137.037	4,0	4,4

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística, 2015

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2011-2015; (b) Taxa de variação homóloga 2015-2016

Confirma-se que, entre 2011 e 2015, há uma variação positiva de 5,7% na transação do valor de produtos da fileira agroalimentar portuguesa. Em 2015, Portugal atinge, aproximadamente, os 5,7 mil milhões de euros de bens da fileira agroalimentar exportados para o resto do mundo.

⁶ Os principais produtos referidos na tabela 2 são parte do total dos produtos da fileira agroalimentar, de acordo com a nomenclatura combinada (NC) a 4 dígitos.

As exportações portuguesas da fileira agroalimentar têm como destino 178 mercados distintos (INE, 2016a). Os três principais destinos (tabela 4) representam 55% do valor total das exportações do setor. Espanha representa cerca de 2,02 mil milhões de euros de bens transacionáveis (36%), seguida de Angola, com, aproximadamente, 538 milhões de euros (10%), e França com 522 milhões de euros (9%).

No período de 2014 a 2015 verifica-se um abrandamento das exportações portuguesas para Angola e Brasil, as quais sofreram, respetivamente, uma queda de 29,3% e 10,5%. Consequentemente, as empresas portuguesas aumentaram as suas exportações para outros mercados europeus, como é o caso de Itália (17,4%), Polónia (34,6%) e Alemanha (35,3%) e para mercados extracomunitários como o Japão (21,2%), EUA (25,1%), e China (125,2%).

Tabela 4 - Principais destinos das exportações portuguesas da Fileira Agroalimentar (Milhares de Euros)

	2011	2012	2013	2014	2015	Var % ^a 15/11	Var % ^b 15/14
TOTAL	4.526.755	4.798.173	5.132.619	5.441.295	5.646.790	5,7	3,8
Espanha	1.683.200	1.685.850	1.760.733	1.859.325	2.021.423	4,7	8,7
Angola	607.035	674.844	727.248	760.789	537.709	-1,4	-29,3
França	429.393	480.109	497.919	494.432	522.307	5,1	5,6
Reino Unido	236.330	263.601	273.726	284.886	308.829	7,0	8,4
Brasil	256.105	288.182	309.907	324.353	290.368	3,6	-10,5
Itália	153.152	146.304	171.783	205.020	240.771	12,4	17,4
Países Baixos	160.927	176.250	190.352	209.397	220.027	8,2	5,1
Alemanha	128.562	143.208	124.670	135.957	183.913	10,7	35,3
EUA	90.614	98.687	110.381	119.604	149.572	13,5	25,1
Bélgica	101.924	110.765	115.625	129.087	137.016	7,7	6,1
Polónia	41.054	45.171	56.928	70.179	94.463	23,5	34,6
Suíça	55.025	61.255	69.595	76.103	79.140	9,6	4,0
Canadá	53.834	58.344	60.451	60.347	68.651	6,4	13,8
Cabo Verde	64.683	59.781	60.318	59.406	60.180	-1,7	1,3
Japão	34.614	38.875	45.283	36.597	44.311	7,7	21,1
Venezuela	30.178	38.694	25.747	50.692	43.313	19,3	-14,6
China	13.114	15.400	17.622	18.388	41.408	40,3	125,2
Luxemburgo	29.908	29.707	34.992	36.637	39.042	7,1	6,6
Moçambique	22.979	30.430	35.137	36.707	35.023	11,9	-4,6
Dinamarca	27.467	28.224	39.143	32.601	32.953	6,5	1,1
Outros	306.656	324.493	405.058	440.789	496.371	13,0	12,6

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística, 2015

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2011-2015; (b) Taxa de variação homóloga 2015-2016

Em 2015, os principais exportadores mundiais de produtos agroalimentares são os EUA (10,2% do total), os Países Baixos (6,7%), a Alemanha (5,6%), o Brasil (5,3%), a China (5%) e a França (5%). Portugal é o 40º exportador mundial, com uma quota de 0,47% do total (INE, 2016a).

Apesar de a Europa constituir o principal destino das exportações portuguesas do setor, percebe-se uma tendência ascendente no número de empresas exportadoras do setor para o mercado extracomunitário (INE, 2016a).

Das 20.134 sociedades⁷ (14,4% do total das empresas do setor) contabilizadas no ano 2014, 661 (3%) são exportadoras de bens para a UE - empresas acima do limiar de assimilação⁸ - e 1.323 (7%) exportadoras de bens para mercados extracomunitários. Das 661 sociedades exportadoras para o mercado comunitário, 60% representam as atividades económicas das indústrias transformadoras alimentares e de bebidas (CAE 10 e 11), enquanto 40% correspondem às atividades económicas da agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (CAE 01, 02 e 03).

Por seu turno, das 1.323 sociedades exportadoras para os mercados extracomunitários, 69% dizem respeito às empresas com atividade económica ligada às indústrias transformadoras alimentares e de bebidas, contra 31% que representam as atividades de agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca. Afirma-se, por isso, que as sociedades da indústria transformadora de alimentares e de bebidas (CAE 10 e 11) apresentam a maior percentagem de empresas exportadoras do setor para o mercado comunitário e extracomunitário.

⁷ Por questões de segredo estatístico, a informação relativa a empresários em nome individual e particulares não consta no apuramento apresentado de comércio internacional, pelo que apenas se apresenta informação de sociedades das CAE 01, 02, 03, 10 e 11.

⁸ As estatísticas relacionadas com as empresas abaixo do limiar de assimilação no comércio intracomunitário - limite do valor anual das operações intracomunitárias abaixo do qual os responsáveis pelo fornecimento da informação são dispensados da declaração periódica estatística - não fazem parte da Tabela 5 e deste estudo. Naturalmente, os valores que se apresentam para o comércio intra-comunitário irão subavaliar o peso das empresas exportadoras no total das empresas do setor agroalimentar nacional.

Além disso, observando as indústrias transformadoras (CAE 10 e 11), há que salientar que a indústria transformadora de bebidas (CAE 11) é a atividade económica que possui a maior percentagem de sociedades exportadoras, tanto para o mercado intracomunitário (10%) como para o mercado extracomunitário (43%) (Tabela 5).

Tabela 5 - Sociedades exportadoras no comércio extracomunitário e intracomunitário e valor de exportação do setor agroalimentar, 2014

COD. CAE REV.3	DESIG. CAE REV. 3	Nº Total Empresas	Nº Total Sociedades	Exportação					
				Extra-Comunitário			Intra-Comunitário		
				Nº Sociedades	Sociedades Exportadoras (%)	Valor (€)	Nº Sociedades	Sociedades Exportadoras (%)	Valor (€)
01	Agricultura, produção animal, caça e atividades dos serviços relacionados	117.077	11.239	383	3,4	31.282.812	180	1,6	302.676.905
02	Silvicultura e exploração florestal	6.908	1.770	14	0,8	720.741	19	1,1	11.442.888
03	Pesca e Aquicultura	4.780	592	18	3,0	4.646.495	63	10,6	85.755.752
10	Indústrias Alimentares	9.289	5.565	496	8,9	596.399.237	300	5,4	1.519.300.368
11	Indústrias das bebidas	1.659	968	412	42,6	480.805.320	99	10,2	463.081.282
Total Setor Agroalimentar		139.713	20.134	1323	6,6	1.113.854.605	661	3,3	2.382.257.195

Fonte: INE, Comércio Internacional de Bens (CI)

Ainda que a informação estatística da tabela 5 não esteja completa devido à impossibilidade de aferição de dados de comércio internacional de empresas em nome individual e de sociedades exportadoras abaixo do limiar de assimilação, torna-se evidente a baixa percentagem de empresas exportadoras do setor agroalimentar português, aliada à diferença de percentagens entre as CAE que integram o setor.

2.2. Especificidades Setoriais no Processo de Internacionalização

A internacionalização resulta em vários benefícios ao nível da empresa, o que, eventualmente, se traduz num melhor desempenho económico a nível nacional e internacional. No entanto, as PME que tomam a decisão de se internacionalizar, estão vulneráveis às barreiras e aos constrangimentos inerentes ao processo de internacionalização (European Commission, 2010).

Há barreiras transversais a todos os setores de atividade, sendo estas internas e externas às empresas. As principais barreiras internas estão relacionadas com o alto custo do processo de internacionalização; com a qualificação dos colaboradores; com a qualidade dos produtos, bem como as suas especificações e o idioma/língua. Por outro lado, as barreiras externas fundamentam-se com a escassez de capital, a carência de informação e suporte público, os custos logísticos com transporte, o desconhecimento das leis e regulamentações nos países de destino, as barreiras tarifárias e não tarifárias no país de destino e as diferenças culturais (European Commission, 2010).

As PME do setor agroalimentar, para além de terem de gerir estas barreiras, transversais a todos os setores de atividade, têm ainda que ter em conta as que são específicas ao seu setor.

A globalização dos mercados, comprovada nos últimos anos, impôs transformações importantes ao setor agroalimentar, nomeadamente em matéria de segurança alimentar (Fundação para a Ciência e Tecnologia, 2014).

A criação do Mercado Único Europeu em 1992, com aproximadamente 500 milhões de consumidores com acesso a bens de qualquer ponto da UE, visou desmantelar barreiras tarifárias (barreiras aduaneiras) e barreiras não tarifárias (requisitos técnicos, sanitários, ambientais, laborais, quotas de importação) que impediam o comércio livre e a livre circulação entre os países da UE. Isto

permitiu a expansão dos negócios das empresas, o que reforçou a concorrência, contribuindo para baixar os preços e aumentar as possibilidades de escolha dos consumidores (União Europeia, 2016).

A liberalização do comércio na UE fez aumentar a preocupação com a qualidade dos produtos alimentares para a saúde pública. Os perigos que estes podem representar quando não são devidamente controlados ao longo da cadeia agroalimentar⁹, tornaram-se preocupações reconhecidas por todas as entidades envolvidas no processo do comércio internacional do setor (Baptista, 2006). Com vista a proteger a saúde humana, animal e vegetal, a UE harmonizou regras para os seus Estados-Membros ao longo da cadeia agroalimentar, desde a prevenção da contaminação, à promoção da higiene dos alimentos, à informação sobre os mesmos, bem como a saúde e o bem-estar dos animais e das plantas (Comissão Europeia, 2013).

As regras abrangem todas as etapas da cadeia agroalimentar: da produção de matéria-prima e/ou alimentos à transformação, passando pelo armazenamento, o transporte, a importação e exportação e a venda a retalho. Esta abordagem integrada indica que todos os alimentos para consumo humano e animal produzidos e vendidos na UE são controlados e rastreados (Comissão Europeia, 2013). As regras aplicam-se a todos os 28 Estados-Membros, mas proporcionam-lhes flexibilidade na adaptação de alguns instrumentos para responder às situações específicas de cada país.

Figura 1 - Cadeia Alimentar



Fonte: Baptista (2006)

⁹ Cada etapa do processo de produção alimentar, desde o produtor ao consumidor final.

Segundo a Comissão Europeia (2016), as regras harmonizadas aplicadas aos produtos alimentares produzidos na UE têm de respeitar regras comunitárias, sintetizadas na Tabela 6.

Tabela 6 - Regras Harmonizadas aplicadas a produtos alimentares produzidos e importados pela UE

Princípios e Normas Gerais da Legislação Alimentar	Aplicam-se a todas as fases da produção e da distribuição dos géneros alimentícios e dos alimentos para animais;
Rastreabilidade	Os importadores de produtos destinados à alimentação humana e animal têm de identificar e registar o fornecedor no país de origem;
Regras Gerais	Quanto à higiene dos géneros alimentícios e regras específicas de higiene aplicáveis aos géneros alimentícios de origem animal; Quanto aos materiais destinados a entrar em contacto com géneros alimentícios, em matéria de resíduos, pesticidas, medicamentos veterinários e contaminantes nos alimentos;
Regras Especiais	Para organismos geneticamente modificados destinados à alimentação humana e animal e aos novos alimentos; para os grupos de produtos alimentares (por exemplo, águas minerais, cacau, alimentos congelados) e aos alimentos destinados a populações específicas (por exemplo, alimentos para bebés e crianças pequenas);
Exigências	Na comercialização e rotulagem das matérias primas para alimentação animal, de alimentos compostos para animais e dos alimentos nutricionais específicos destinados a animais;
Inspeções e Verificações oficiais	Garantir a conformidade com as regras da UE relativas aos alimentos destinados ao consumo humano e animal;

Fonte: Comissão Europeia, 2016

Para além das empresas dos Estados-Membros terem de se pautar por estas regras, existem igualmente condicionantes, requisitos e documentação necessária ao processo de internacionalização do setor agroalimentar. Entre eles, podemos destacar:

- os certificados de exportação (certificados sanitários e fitossanitários; certificados de qualidade alimentar);
- as certificações de qualidade adaptadas aos requisitos dos mercados (certificação IFS e BRC);
- as certificações de qualidade religiosas (certificação Halal e Kosher);
- a perecibilidade da maioria dos produtos agroalimentares, a necessidade de transporte especial (refrigerado e/ou congelado) e o elevado custo inerente¹⁰.

Saliente-se que a relativa curta distância geográfica, cultural, política e económica entre Portugal e os Estados-Membros da UE faz reduzir as condicionantes do setor, bem como o custo do processo de internacionalização, quando comparadas com o Resto do Mundo. Apesar de a Europa constituir o principal destino das exportações portuguesas do setor agroalimentar, Angola, Brasil e EUA estão igualmente entre os dez maiores destinos das exportações portuguesas do setor (Tabela 2).

Não fazendo parte da UE, os países terceiros regem-se pelas regras nacionais, que devem, contudo, respeitar os princípios e regras da Organização Mundial do Comércio (OMC). A OMC é a instituição no âmbito da qual se estabelecem os princípios que regulam o sistema de comércio internacional. A OMC encoraja: a não discriminação comercial entre países; uma maior abertura dos países ao comércio, reduzindo as barreiras comerciais; a previsibilidade e a transparência, dando confiança às empresas e aos investidores que não haverá

¹⁰ Apêndice 2 – Documentação e certificação necessária, bem como requisitos à exportação de produtos agroalimentares

mudanças de política comercial repentinas; a competitividade, desencorajando as práticas desleais, como o *dumping*; o benefício maior para os países menos desenvolvidos, dando-lhes mais tempo para se adaptarem às regras internacionais do livre comércio; e a proteção do ambiente, da saúde pública, da saúde animal e a fitossanidade (World Trade Organization, 2016).

O acordo de segurança alimentar e animal instituído pela OMC, em 1995, estabelece regras básicas para a segurança dos alimentos e as exigências em matéria de saúde animal e vegetal, permitindo aos países membros definir os seus próprios padrões e métodos de inspecionar os produtos agroalimentares, desde que não haja discriminação arbitrária ou injustificada entre origens das importações. Neste seguimento, a OMC espera que o país importador aceite os padrões e métodos do país exportador em matéria de proteção de saúde humana e animal, podendo haver controlo na inspeção e aprovação dos procedimentos de produção pelo país de destino (World Trade Organization, 2016).

Ao longo dos anos a OMC tem vindo a incentivar a diminuição do protecionismo dos países membros da OMC, que incluem os Estados-Membros da UE e outros países. Todavia, favorecendo as indústrias locais e as economias nacionais, os países membros impõem barreiras tarifárias e não tarifárias a produtos onde são superavitários, travando, assim, a livre concorrência entre países membros (World Trade Organization, 2016).

Outros países vão mais longe nas políticas de protecionismo e restringem totalmente a importação de certos produtos. Outros proíbem a entrada de determinados aditivos e/ou conservantes utilizados na produção de alguns produtos agroalimentares. Assim, as PME que pretendam exportar os seus produtos produzidos com esses aditivos e conservantes, necessitam de reestruturar a composição nutricional dos produtos e proceder a alterações na cadeia de produção.

Complementarmente às políticas e exigências distintas de país para país, os países fora da UE encontram-se geograficamente, culturalmente, politicamente e economicamente mais distantes de Portugal, o que faz aumentar as barreiras e os custos inerentes ao processo de internacionalização.

Para a maioria das PME portuguesas, a opção de internacionalizar passa primeiramente pelo território europeu, uma vez que estão geograficamente mais próximos, são culturalmente similares e com vantagens no que toca à facilidade de entrada de novos produtos, sob o ponto de vista político-legal.

O processo de internacionalização para países terceiros é mais exigente e acarreta mais custos. As PME necessitam de adaptar-se às exigências de cada país de destino, de gerir as diferenças culturais, os fusos horários, as flutuações cambiais e as barreiras tarifárias e não tarifárias que variam entre países e retiram competitividade à produção portuguesa.

2.3. A PortugalFoods no apoio à internacionalização das PME

Conforme evidenciado, a internacionalização de empresas agroalimentares é um processo complexo e dispendioso. Como forma de apoiar as empresas portuguesas a inovar, promover e vender os seus produtos além-fronteiras e a capacitá-las quanto às especificidades setoriais nos vários mercados internacionais, foram sendo constituídas associações.

Existem inúmeras associações nacionais do setor agroalimentar. No entanto, neste TFM, apenas destacamos as associações que o setor agroalimentar agregou num contrato de consórcio: a PortugalFoods – Pólo de Competitividade e Tecnologia Agroalimentar, o InovCluster - Associação do Cluster AgroIndustrial do Centro, a Portugal Fresh - Associação para a

Promoção das Frutas, Legumes e Flores de Portugal e o AgroCluster – Associação Empresarial do Setor Agroindustrial do Ribatejo.

A PortugalFoods, mais focalizada nas indústrias agroalimentares, e a Portugal Fresh, mais direcionada para o setor primário, são associações do setor com âmbito de atuação nacional, enquanto o Inovcluster e o Agrocluster são associações mais pequenas com âmbito de atuação regional.

Como forma de combater a dispersão do movimento associativo em Portugal, de iniciativas e de fundos europeus, o setor agroalimentar congregou estas quatro associações (PortugalFoods, o Inovcluster, a PortugalFresh e o Agrofood Cluster) e criou o Portuguese AgroFood Cluster.

O Portuguese AgroFood Cluster resulta de um contrato de consórcio em que todas as partes (mantendo a sua identidade e figuras jurídicas), de forma articulada, concretizam as estratégias individuais, otimizando recursos e desenvolvendo um conjunto de pilares estratégicos para o setor.

Atuando numa lógica de proximidade, as atividades do Cluster¹¹ estão dirigidas e orientadas para os interesses e necessidades do tecido empresarial nacional, desde a produção primária à indústria alimentar. Os eixos estratégicos do Portuguese AgroFood Cluster desenvolvem-se em torno da internacionalização, investigação & desenvolvimento tecnológico e inovação, comunicação, capacitação e empreendedorismo.

O Governo Português reconheceu o Cluster como regulador e dinamizador do setor agroalimentar português em Fevereiro de 2016.

Promotor líder do Cluster, a PortugalFoods, surgiu em 2008, com o objetivo de promover a competitividade das empresas pelo aumento do seu índice tecnológico, para que a inovação seja tida como um meio para alcançar a

¹¹ Um cluster é uma concentração geográfica de empresas, organizações e instituições interligadas em campos específicos e que estão presentes numa região, estado ou nação. Os clusters aumentam a produtividade e a inovação das empresas, permitindo-lhes beneficiar do acesso mais fácil a ativos locais, da presença de empresas, instituições e infra-estruturas com atividades relacionadas, que interagem regularmente e ao longo do tempo (Porter, 1990).

internacionalização do setor. Deste modo, através do aumento do índice tecnológico, promove a produção, a transferência e a aplicação do conhecimento, orientado para a valorização e diferenciação dos produtos e das empresas agroalimentares nacionais. Alicerçada no conhecimento, promove a internacionalização das empresas através da sua capacitação e preparação e na identificação e captação de oportunidades orientadas para a internacionalização (PortugalFoods, 2012).

Atualmente, com mais de 160 organizações associadas, é uma associação formada por empresas, por Entidades do Sistema Científico Nacional (ESCN) e por entidades regionais e nacionais que representam os vários subsectores que compõem o setor agroalimentar português. A PortugalFoods diferencia-se das outras associações regionais e nacionais uma vez que é uma entidade pautada por uma gestão empresarial que bebe da experiência de uma administração ativa e interventiva, sendo que é constituída por administradores/gestores de empresas do setor.

A associação apresenta um plano de ação anual baseado em duas vertentes complementares: a inovação e a internacionalização. Para isso, dispõe de dois grandes departamentos: o *Knowledge Division* e o *Market Division*.

O *Knowledge Division*, na vertente da inovação, promove a transferência de conhecimento, através da articulação entre empresas e ESCN, através das seguintes atividades:

- Observatório Internacional – providencia informação de vigilância ativa dos mercados, informando sobre as tendências mundiais, ao nível dos produtos alimentares;
- Promoção de I&DT – efetuados estudos à medida, com base no conhecimento das necessidades de inovação das empresas;

O *Market Division*, onde decorreu este estágio curricular, na vertente da internacionalização, dinamiza a competitividade das empresas através de um

suporte ativo na sua capacitação e na identificação e captação de oportunidades através do *business intelligence*. Para esse fim, apresenta um plano de ações de internacionalização anual sob a sua marca chapéu, comunicando Portugal como país produtor de excelência, através de uma presença forte e ativa nos mercados internacionais.

Dependendo das características de cada mercado, o plano de ações de internacionalização anual inclui o planeamento e a organização de:

- Feiras Internacionais;
- Missões Empresariais aos Mercados;
- Missões Inversas de Importadores/Distribuidores a Portugal;
- Ações Promocionais em Cadeias de Retalho Internacionais;

A participação conjunta nas ações de internacionalização permite uma forte representação do tecido agroalimentar português, pela “massa crítica” gerada, com uma oferta diversificada de produtos nacionais.

A título de exemplo, em 2016, a PortugalFoods organizou 26 ações de promoção externa, compostas por: 8 feiras internacionais, 7 missões inversas, 3 missões empresariais e 8 ações promocionais¹².

Como forma de apoiar as PME agroalimentares a participarem nas várias ações de internacionalização desenvolvidas pela PortugalFoods, surgem anualmente quatro tipos de financiamento. Oriundos da UE e regulados pela Autoridade de Gestão - COMPETE2020, os fundos de financiamentos têm o objetivo de apoiar indiretamente as PME a nível financeiro no seu processo de internacionalização para os vários mercados internacionais.

¹² O Calendário de Ações de Promoção Externa 2016 da PortugalFoods pode ser consultado no anexo 3.

1. POCI – Programa Operacional de Competitividade e Internacionalização

O POCI tem como finalidade reforçar a competitividade da economia portuguesa, as empresas que a compõem e a sua presença nos mercados internacionais (COMPETE2020, 2014).

Neste seguimento, desde que as empresas cumpram os critérios de elegibilidade definidos pelo Portugal2020, ao participar nas ações coletivas de internacionalização desenvolvidas pela PortugalFoods, recebem incentivos de 50% das despesas elegíveis, tornando o processo de internacionalização menos oneroso.

2. SIAC Internacionalização – Sistema de Incentivos às Ações Coletivas de Internacionalização

Os SIAC, ao contrário do POCI, não têm como objetivo a promoção individual das empresas, mas a promoção de Portugal como país produtor de excelência. Assim, o SIAC Internacionalização tem como objetivo a promoção das várias categorias de produtos portugueses, como é o caso do vinho português, da carne portuguesa, dos queijos portugueses, do pescado português, entre outras.

Ainda que as empresas não beneficiem a nível individual deste fundo de financiamento, usufruem de uma promoção ao subsetor que representam, sendo alcançada notoriedade e contactos internacionais traduzindo-se em possíveis negócios.

3. SIAC Dinamização – Sistema de Incentivos às Ações Coletivas de Dinamização

O SIAC Dinamização possibilita a promoção do setor agroalimentar e das empresas que o compõe, tanto a nível nacional como a nível internacional.

Este fundo é o responsável, por exemplo, pela criação e dinamização da PortugalFoods TV, que divulga vídeos dos associados numa base semanal; de *spots* publicitários e *banners* nas feiras internacionais do setor; e de notícias sobre o setor agroalimentar nacional nas mais variadas revistas agroalimentares internacionais. Através do SIAC de Dinamização, as empresas adquirem visibilidade e notoriedade nacional e internacional.

Este SIAC apresenta-se como um forte complemento às empresas que usufruam do POCI de internacionalização.

4. SIAC Capacitação – Sistema de Incentivos às Ações Coletivas de Capacitação

O SIAC de Capacitação, dirigido às micro e às pequenas empresas, tem como objetivo capacitá-las quanto ao processo de internacionalização. Fazem parte da capacitação a dinamização e promoção de *workshops* e palestras orientando as empresas nos primeiros passos da exportação. Isto é, que processos devem ser tidos em conta quando se inicia o processo de internacionalização, regras básicas a cumprir nos vários mercados externos com diferentes culturas, como abordar possíveis clientes durante uma feira internacional, entre outros.

Atendendo às especificidades inerentes ao processo de internacionalização do setor agroalimentar e considerando todo o apoio e todas as ações de internacionalização desenvolvidas pela PortugalFoods, esta identificou como necessidade a conceção e o desenvolvimento de um instrumento de avaliação das capacidades de internacionalização das empresas portuguesas do setor agroalimentar. Este instrumento visa avaliar o nível de desenvolvimento das capacidades de internacionalização das empresas agroalimentares concedendo

a informação necessária à associação de como deve direcionar o seu trabalho, no que toca ao apoio da capacitação das empresas.

O processo de internacionalização do setor agroalimentar português e das suas empresas é um processo exigente e complexo. A internacionalização é feita sobretudo através da exportação devido à micro, pequena e média dimensão das empresas do setor. Dadas as barreiras e as especificidades inerentes ao processo de internacionalização, é menos exigente exportar produtos agroalimentares para a UE do que para países terceiros. Apesar da internacionalização para ambos os destinos implicar que as empresas possuam recursos e desenvolvam capacidades e competências internas, a UE possui inúmeras regras harmonizadas entre os Estados-Membros. Ao contrário, os países terceiros apresentam regras reguladas pela OMC que variam de país para país. As várias associações do setor agroalimentar surgem com o intuito de apoiar as empresas a promoverem e transacionarem os seus produtos nos vários mercados internacionais, facilitando o seu processo de internacionalização. Estas associações têm como principal missão transferir conhecimento para as empresas, para que estas desenvolvam as competências necessárias e se tornem mais competitivas e diferenciadoras face à concorrência internacional.

Capítulo 3

As Capacidades de Internacionalização

Este capítulo tem como principal objetivo conceder o suporte necessário à criação de um instrumento de avaliação das capacidades de internacionalização das PME portuguesas do setor agroalimentar. Assim, o capítulo inicia-se com a definição dos conceitos “recurso”, “competência” e “capacidade”, muitas vezes entendidos na literatura como sinónimos, e associados à criação de vantagens competitivas pelas empresas. No ponto seguinte, evidencia-se a importância dos recursos, competências e capacidades no processo de internacionalização, com base nos modelos teóricos. Em seguida, analisam-se modelos de avaliação das capacidades de internacionalização das empresas que verificam os 3 critérios definidos na literatura e elege-se o mais adequado a aplicar às empresas participantes nas ações desenvolvidas pela PortugalFoods. Finalmente, após algumas adaptações ao modelo original, propõe-se um modelo para a PortugalFoods utilizar e definem-se teoricamente os seus constructos.

3.1. Capacidades, Recursos e Competências e a sua importância na criação de vantagens competitivas

A estratégia de uma empresa é definida como o jogo entre os seus recursos internos, competências e capacidades e as oportunidades e os riscos provenientes do seu ambiente externo (Grant, 1991b).

Nos estudos sobre estratégia um dos grandes objetivos sempre foi a investigação da origem das vantagens competitivas das empresas, do seu

desempenho empresarial, bem como a explicação das diferenças nos níveis de desempenho entre empresas.

Muitos autores defendem que a criação de vantagens competitivas são sustentadas por fatores eminentemente externos à empresa (Porter, 1985)¹³, enquanto outros autores acreditam que as vantagens competitivas são suportadas, principalmente, por fatores internos (Barney, 1991; Grant, 1991a; Penrose, 1959; Prahalad & Hamel, 1990; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984).

A abordagem baseada nos recursos corresponde a um modelo que salienta a importância dos recursos empresariais na estratégia organizacional. Caracterizados como chave dos aumentos de desempenho empresarial, são determinantes na criação de vantagens competitivas (Barney, 1991; Grant, 1991a; Wernerfelt, 1984).

Os **recursos** são ativos produtivos detidos por uma empresa e incluem os recursos tangíveis, intangíveis e humanos (Grant, 1991a). Os recursos tangíveis abrangem todos os recursos financeiros e físicos de uma empresa; os recursos intangíveis, distinguidos como os recursos mais valiosos das empresas e a principal fonte de vantagem competitiva, incluem a tecnologia (patentes), a reputação e a cultura da empresa; por último, os recursos humanos incluem as competências, o saber fazer, a capacidade de comunicação e colaboração dos colaboradores, bem como a sua motivação. Estes recursos são associados a desempenhos empresariais superiores.

Para que os recursos sejam fonte de vantagem competitiva é necessário que possuam atributos, isto é, que tenham valor, que sejam raros, difíceis de imitar e de substituir (Barney, 1991).

¹³ Porter (1985) defende que a criação de vantagens competitivas de uma empresa são resultado da atratividade da indústria em que a empresa está inserida. Assim, o nível de rentabilidade da indústria depende das oportunidades e ameaças à luz do modelo das 5 forças – rivalidade entre os concorrentes, ameaça de entrada de novos produtos, ameaça de produtos substitutos, poder negocial dos clientes e poder negocial dos fornecedores.

Segundo Grant (1991), os recursos não conferem vantagem competitiva às empresas por si só. A criação e a sustentação de vantagem competitiva são determinadas pela combinação de recursos e de competências, que são ferramentas essenciais das empresas.

As **competências** são o conjunto das capacidades, atitudes e conhecimento de uma empresa que resultam da utilização dos recursos de forma repetida. Uma vez embebidas nos processos e rotinas da empresa, as competências são difíceis de imitar e são a fonte de vantagem competitiva (Grant, 1991b).

Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas devem especializar-se naquelas atividades que as façam beneficiar de vantagens competitivas face à concorrência. Segundo Prahalad & Hamel (1990), as empresas devem focar-se nas suas **competências chave**, isto é, as competências fundamentais para alcançar a estratégia e o desempenho favorável de uma empresa. As competências chave requerem validação em 3 elementos identificadores (Prahalad & Hamel, 1990):

- Fornecer acesso a uma vasta variedade de mercados, através de características únicas dos produtos/serviços;
- Contribuir significativamente para os benefícios percebidos pelos clientes no consumo de determinado produto/serviço;
- Destacar-se em relação à concorrência, sendo difícil a imitação pelos concorrentes.

Considerando que o mercado global impõe requisitos cada vez mais exigentes e dinâmicos decorrentes das inúmeras mudanças empresariais, as empresas necessitam de adaptar as suas competências e capacidades às vicissitudes do mercado, tornando-as dinâmicas no tempo (Teece et al., 1997). Teece et al. (1997) defendem que as competências organizacionais não são estáticas no tempo, ao contrário, há uma iminente necessidade de renovação das competências, num ambiente de plena mutação, para que as empresas possam

alcançar e sustentar vantagens competitivas. Assim, as **capacidades dinâmicas** são definidas como sendo a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, de modo a superar as mudanças no mercado. Capacidades dinâmicas refletem, assim, a aptidão de uma empresa na sustentação da vantagem competitiva (Teece et al., 1997).

“Recursos”, “competências” e “capacidades” têm significados muito próximos. Neste TFM utilizam-se estes conceitos como sinónimos na linha do que é a prática de vários autores, como ficará evidente mais à frente neste trabalho.

3.2. A importância das capacidades no processo de internacionalização das PME

O conceito de internacionalização tem vindo a ser refletido e debatido por diversos autores ao longo das últimas décadas.

Não existe uma definição de internacionalização universalmente aceite. As várias definições abordam a internacionalização como um processo de adaptação aos mercados externos e como uma estratégia empresarial. Podem destacar-se as definições dos seguintes autores:

- Meyer (1996) define internacionalização como sendo o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem;
- Calof & Beamish (1995) defendem que internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, entre outros) a ambientes estrangeiros;
- Freire (1997) considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, resultando, assim, numa replicação total ou parcial da sua cadeia operacional nesses países.

A internacionalização é um processo importante para as empresas, uma vez que resulta, geralmente, em crescimento (Luostarinen, 1980), resultados de aprendizagem úteis (Zahra, Irlanda e Hitt, 2000) e aumentos de desempenho financeiro (Lu & Beamish, 2001).

Todavia, a internacionalização de pequenas e médias empresas (PME) difere, em vários aspetos, da internacionalização das empresas multinacionais (EMN) (Jani, 2011). Um dos aspetos mais importantes é a limitação de recursos e competências das PME quando comparadas com as EMN, sendo que esta diferença está, fundamentalmente, relacionada com o tamanho das empresas. Ruzzier et al., (2006) admite que os recursos escassos das PME constituem um grande obstáculo à sua expansão no mercado externo, pelo que não podem competir ao mesmo nível que as EMN no cenário internacional.

Torna-se assim perentório que as PME se preparem internamente para negócios internacionais reunindo um conjunto de recursos e competências únicas que lhe permitem superar as barreiras à internacionalização (Knight & Kim, 2009; Laghzaoui, 2011) e diferenciar-se nos mercados alvo.

Segundo o relatório da Organização Mundial do Comércio 2016, a partir de 978 perceções de gestores das PME sobre os obstáculos à internacionalização em 47 países, identificaram-se as principais barreiras à internacionalização (Tabela 7).

Tabela 7 - Principais Barreiras à Internacionalização classificadas por gestores de PME

Ranking	Descrição da Barreira
1	Dificuldade em identificar oportunidades de negócio no estrangeiro
2	Informações limitadas para localizar/analisar mercados
3	Incapacidade em contactar potenciais clientes estrangeiros
4	Dificuldade em obter uma representação externa fiável
5	Falta de tempo de gestão para lidar com a internacionalização
6	Quantidade inadequada de pessoal e/ou sem formação para o processo de internacionalização
7	Custos de transporte excessivos

Fonte: Organização Mundial do Comércio, 2016

Analisando as principais barreiras à internacionalização (Tabela 7) verifica-se que a maioria das barreiras está relacionada com uma (percebida) falta de informação, capacidades e competências para as atividades internacionais (Achtenhagen, 2011).

As principais teorias que têm sido utilizadas para explicar a internacionalização de PME são:

- A Abordagem da internacionalização como um processo gradual;
- A Abordagem das Redes de Relacionamento;
- A Teoria das “*Born Global*”;

Este trabalho final de mestrado (TFM) é focado na importância das capacidades de internacionalização das PME agroalimentares portuguesas. Assim, esta revisão concentra-se nas teorias de internacionalização que mais evidenciam a importância dos recursos, competências e capacidades das PME.

O Modelo de Uppsala é o modelo mais usado na abordagem dos estágios (processo gradual), concentrando o seu estudo na forma como as empresas aprendem ao longo do tempo e como o seu grau de aprendizagem e conhecimento afetam o comportamento empresarial. Por esta razão decidiu-se focar neste modelo para evidenciar a importância do conhecimento e das capacidades das empresas ao longo do seu processo de internacionalização.

O **Modelo de Uppsala**, desenvolvido por investigadores suecos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977) em meados da década de 70 explica que o processo de internacionalização pode ser visto como um processo de aprendizagem. A falta de conhecimento sobre os mercados e as operações internacionais representam o principal obstáculo para a internacionalização das empresas (Johanson & Vahlne, 1977).

O conhecimento de mercado é desenvolvido, principalmente, através das experiências acumuladas nas operações internacionais. A empresa investe os seus recursos de forma gradual e, dessa forma, adquire conhecimento experiencial sobre mercados externos de forma incremental. O aumento da experiência melhora gradualmente o conhecimento e o compromisso com os negócios internacionais, uma vez que a aprendizagem reduz o nível de incerteza associado a essas operações (Johanson & Vahlne, 1977).

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) sugerem que qualquer empresa que pretenda expandir o seu negócio nos mercados internacionais deve atravessar quatro estágios de desenvolvimento gradual - cadeia de estabelecimento -, sendo que cada estágio representa um maior grau de envolvimento internacional. Assim, sequencialmente: (i) O primeiro estágio caracteriza-se pela inexistência de atividades regulares de exportação (exportação direta); (ii) à medida que a empresa vai obtendo maior conhecimento do mercado externo (através de exportações ocasionais), a empresa começa a exportar regularmente por via de agentes (exportações indiretas); (iii) criação de uma filial de carácter comercial no país onde a empresa deseja estabelecer o seu negócio tende a acontecer quando esta já alcançou uma maior experiência no mercado; (iv) na última fase, pode ser constituída uma unidade produtiva, de modo a aumentar a quota de mercado no país onde a empresa já está presente há vários anos.

Ao longo da cadeia de estabelecimento, a utilização e o comprometimento de recursos por parte da empresa acontece de forma progressiva, aumentando na medida em que a empresa obtém maior conhecimento acerca do mercado onde estrategicamente deseja implementar-se (Johanson & Vahlne, 1977).

Para explicar a seleção de mercados, Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) definiram o conceito de distância psíquica que incorpora os fatores de linguagem, cultura e sistemas políticos que impedem ou perturbam os fluxos

de informação entre a empresa e o mercado. O modelo de Uppsala sugere que as empresas ingressem inicialmente em mercados mais próximos (baixa distância física), evoluindo para novos mercados, associados a uma distância psíquica sucessivamente maior. Ou seja, também na seleção de mercados se verifica uma abordagem gradual.

Uma perspectiva mais recente do processo de internacionalização e uma importante extensão do Modelo de Uppsala refere-se à abordagem das **redes de relacionamento** que facilitam o acesso ao conhecimento e aos recursos necessários ao processo internacionalização das PME (Johanson & Mattsson, 1988). Johanson & Mattsson (1988) asseguram que o grau de internacionalização de uma empresa depende da posição que esta ocupa nas redes de relacionamento e do grau de internacionalização dessas redes. Assim, quantos mais relacionamentos a empresa tiver e, quanto mais internacionais forem as redes, maior será o estímulo para atuar em mercados internacionais, uma vez que há um maior acesso a conhecimento específico sobre esses mercados (Achtenhagen, 2011).

O comprometimento mútuo dentro da rede é garantido pelo investimento da empresa na criação e no aprofundamento de relações de longa duração com clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio (Johanson & Mattsson, 1988).

As redes auxiliam os gestores das PME a identificar oportunidades internacionais, a estabelecer credibilidade junto aos parceiros e a aceder a recursos estratégicos, tais como o conhecimento de mercado (Amal & Filho, 2010) e as competências necessárias ao processo de internacionalização. Estas ferramentas são vitais, uma vez que a maioria das PME carece dos recursos e das competências necessárias aos negócios internacionais (Buckley, 1998). Assim, apesar dos recursos serem externos à empresa são internos à rede.

A vantagem competitiva das PME é também avaliada pela capacidade de estas mobilizarem e coordenarem recursos e competências dos parceiros na rede.

Por último, uma nova escola de pensamento surgiu com o estudo de McDougall & Oviatt (1994), partindo da observação que o modelo de Uppsala apresenta certas limitações. De acordo com os vários estudos de caso, verificou-se que nem todas as empresas adotam, necessariamente, uma abordagem gradual e progressiva no processo de internacionalização. Há empresas que se internacionalizam de forma muito rápida e procuram obter, desde logo, vantagens competitivas em vários países. Estas empresas são denominadas de "*Born Globals*" ou "*Internatinal New Ventures (INV)*" (McDougall & Oviatt, 1994). As *Born Globals* são empresas que, apesar de possuírem recursos limitados, se expandem para os mercados estrangeiros desde ou perto da sua fundação, exibindo proezas empresariais internacionais e desempenhos internacionais superiores (McDougall & Oviatt, 1994). Para as *Born Global* o mercado da sua empresa é global. Operam desde a origem em vários mercados podendo utilizar, simultaneamente, múltiplos e diferentes modos de entrada, uma vez que observam o mundo como um espaço de atuação, não se cingindo apenas a um país de cada vez (Andersson & Wictor, 2003; McDougall et al., 2003; Sharma & Blomstermo, 2003). Os autores defendem também que as *Born Global* adaptam os seus modos de entrada consoante as necessidades de cada mercado e de cada cliente.

A rápida internacionalização destas empresas deve-se às características do seu fundador/empreendedor. O empreendedor das INV caracteriza-se por forte orientação internacional, visão global, experiência internacional, ampla rede de contactos, grande tolerância ao risco e fortes conhecimentos técnicos que lhe permitem o desenvolvimento de conceitos inovadores (McDougall & Oviatt, 1994). As redes de contacto pessoais e as parcerias internacionais são recursos fulcrais para o sucesso das *born globals* (McDougall & Oviatt, 1994). A aplicação

da abordagem das redes ao nível do fundador e da própria empresa tem-se revelado fundamental para explicar determinados padrões internacionais de desenvolvimento de organizações altamente empreendedoras (Rialp et al., 2005). As redes de contacto internacionais influenciam o empreendedorismo internacional, principalmente nas PME, onde existe uma maior limitação de recursos e de conhecimento de mercados. A participação em várias redes e as relações que delas resultam, proporcionam às *Born Global* oportunidades para adquirir conhecimento sobre mercados estrangeiros e os recursos financeiros, humanos e de gestão necessários à rápida internacionalização destas novas empresas empreendedoras (McDougall & Oviatt, 1994).

Desenvolveu-se uma tabela para serem mais perceptíveis as disparidades e semelhanças entre as abordagens de internacionalização empresarial descritas neste subcapítulo (Tabela 8).

Tabela 8 - Três Abordagens Alternativas de Internacionalização Empresarial

	Modelo de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977)	Teoria das Redes (Johanson & Mattsson, 1988)	Born Global (McDougall & Oviatt, 1994)
Unidade de Análise	- A empresa;	- Múltiplas relações entre empresas; - Relações entre grupos de empresas; - Redes de relações;	- A empresa; - As competências, a visão do empreendedor e as suas redes de contacto;
Variáveis que explicam o processo	- A <u>distância psíquica</u> entre o mercado doméstico e os outros mercados internacionais; - O <u>conhecimento</u> adquirido/desenvolvido pela empresa através da experiência; - O nível de <u>comprometimento</u> (recursos aplicados).	- As empresas são interdependentes; - As empresas estão dependentes de recursos de outras empresas; - As redes de negócio surgem em campos onde é frequente a coordenação entre atores específicos e onde as condições mudam rapidamente; - O grau de internacionalização da empresa; - O grau de internacionalização do mercado (rede).	- A procura de mercados externos e nichos de mercado onde possam atuar – oportunidades de negócio – através de redes de contactos pessoais; - A rede de relações pessoais do(s) empreendedor (es); - A intensidade tecnológica e a importância da relação com os clientes do negócio, os fornecedores, outros parceiros;
Internacionalização (características)	- Lenta e gradual; - Primeiro em mercados mais próximos psicologicamente e depois, de forma gradual, em mercados mais distantes; - Primeiro via formas de entrada que exigem baixo envolvimento, risco e investimento.	- As relações da empresa numa rede de contactos domésticos internacionalizados auxiliam a criação de pontes para outras redes noutros países; - Direta ou indiretamente, estas pontes facilitam os primeiros passos na internacionalização, podendo restringir a internacionalização futura. - O grau de internacionalização da rede é relevante para a estratégia de internacionalização da empresa.	- Rápida; - Operam em vários mercados ao mesmo tempo, utilizando simultaneamente múltiplos modos de entrada;

Fonte: Adaptado de “O Impacto do Empreendedor Internacional nas *Born Globals*” (Laranjeira, 2012)

As teorias explicativas analisadas identificam, maioritariamente, como sendo críticas para o processo de internacionalização as seguintes capacidades:

- Obtenção de informação/conhecimento sobre os mercados internacionais através da experiência (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975);
- Comprometimento e compromisso com os negócios internacionais derivado das experiências internacionais (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975);
- Estabelecimento de relações em redes internacionais que facilitam o acesso a informação e recursos (Johanson & Mattsson, 1988);
- Cultivar relações pessoais com estrangeiros (Johanson & Mattsson, 1988; McDougall e Oviatt, 1994);
- Visão global e orientação internacional do(s) empreendedor(es) provenientes da experiência internacional acumulada (McDougall e Oviatt, 1994);

3.3. Análise dos Modelos de Avaliação de Capacidades de Internacionalização

Ao longo dos últimos anos vários foram os autores que concentraram os seus estudos na temática da importância da capacitação das PME para o sucesso do desempenho internacional (OECD, 2004).

Com vista a identificar os modelos de avaliação das capacidades de internacionalização das PME, na pesquisa bibliográfica realizada na b-on, Google scholar e EBSCO, utilizaram-se as palavras chave: *“Measure”*; *“Survey”*; *“Model”*; *“Evaluate”*; *“Performance”*; *“Internationalization”*; *“Export Readiness”*; *“Capabilities”*; *“Competences”*; *“Skills”*.

Desta pesquisa resultaram 8 modelos relevantes para a avaliação das capacidades de internacionalização: Knight & Kim (2009); Zhang, Tansuhaj, & McCullough (2009); Zhou, Barnes, & Lu (2010); Achtenhagen, (2011); Zhou, Wu, & Barnes (2012); David & Cariou (2014); Zhang, Knight, & Tansuhaj (2014); Anzengruber (2015).

Com inspiração no *“Handbook of Measures for International Entrepreneurship Research”* (Coviello & Yli-Renko, 2016), definiram-se 3 critérios, com o intuito de selecionar o modelo mais adequado a utilizar no universo das empresas participantes nas ações desenvolvidas pela PortugalFoods.

O primeiro critério de seleção corresponde à justificação teórica dos constructos com base nas teorias explicativas do desempenho internacional das PME.

O segundo critério de seleção, e tendo em conta o curto espaço de tempo para realização deste TFM, é a necessidade de o modelo disponibilizar um questionário previamente validado que possa ser administrado à amostra selecionada.

Por último, o terceiro critério de seleção visa incluir os modelos que, no seu instrumento de avaliação, incluem constructos compostos por múltiplas questões (mais que duas), já que se pretende incluir instrumentos de múltiplas medidas e de alta qualidade.

De acordo com a aplicação dos critérios eliminaram-se imediatamente quatro modelos, visto não verificarem os três critérios definidos na literatura, como se pode consultar na tabela 9 - Zhang, Tansuhaj, & McCullough (2009), Achtenhagen, (2011), David & Cariou (2014) e Anzengruber (2015).

Tabela 9 - Análise dos Modelos de Avaliação de Capacidades de Internacionalização

	CRITÉRIOS		
	Constructos devidamente justificados na literatura (S/N)	Questionário previamente validado (S/N)	Constructos compostos por múltiplas questões (S/N)
Knight & Kim (2009)	S	S	S
Zhang, Tansuhaj, & McCullough (2009)	S	S	N
Zhou, Barnes, & Lu (2010)	S	S	S
Achtenhagen, (2011)	N	N	N
Zhou, Wu, & Barnes (2012)	S	S	S
David & Cariou (2014)	S	N	N
Zhang, Knight, & Tansuhaj (2014)	S	S	S
Anzengruber (2015)	S	N	N

Nota: S = Sim; N = Não;

Os modelos encontram-se por ordem cronológica uma vez que os estudos dos autores posteriores poderão complementar os trabalhos dos autores anteriores.

Os modelos Knight & Kim (2009), Zhou, Barnes, & Lu (2010), Zhou, Wu, & Barnes (2012) e Zhang, Knight, & Tansuhaj (2014), cumprindo os 3 critérios de Coviello & Yli-Renko (2016), são analisados à luz da teoria sobre as capacidades críticas para a internacionalização das PME e à luz dos objetivos da PortugalFoods. Saliente-se que a PortugalFoods percebe que as PME agroalimentares que participam nas ações que desenvolve anualmente apresentam um débil conhecimento sobre as técnicas de internacionalização e sobre os mercados internacionais, nomeadamente na língua, nas leis, normas e

regulamentos, e identifica a capacidade em adquirir e atualizar esse conhecimento como um fator crítico à internacionalização das empresas do setor.

Assim, o modelo a ser selecionado a aplicar às empresas participantes nas ações desenvolvidas pela PortugalFoods deve verificar os 3 critérios previamente definidos no *“Handbook of Measures for International Entrepreneurship Research”*, considerar as capacidades tidas como críticas nas teorias para a internacionalização e deve atender os objetivos da PortugalFoods.

O modelo de **Knight & Kim (2009)** é um modelo multidimensional que relaciona o desempenho internacional das PME com as suas competências internacionais. O modelo de Knight & Kim (2009) apresenta 2 níveis de análise: a empresa (competências organizacionais¹⁴) e o empreendedor/gestor (visão global e orientação internacional). Através de entrevistas a 16 gestores de PME dos EUA de múltiplas indústrias, estes identificaram como capacidades críticas ao sucesso internacional os seguintes quatro constructos do modelo, como sendo a base das vantagens competitivas nos mercados internacionais: “orientação internacional”, “capacidades de marketing internacional”, “capacidades de inovação internacional” e “orientação para o mercado internacional”. Assim, com o constructo “orientação internacional” os autores reconhecem a importância da visão global e da orientação internacional dos empreendedores/gestores (McDougall e Oviatt, 1994). Com os constructos “capacidades de marketing internacional”, “capacidades de inovação internacional” e “orientação para o mercado internacional”, os autores demonstram a importância das competências organizacionais para os desempenhos internacionais superiores da empresa (Hunt, 2000) e o seu comprometimento com os mercados internacionais ao nível do marketing, da inovação de produtos e/ou processos e ao nível da orientação da empresa para

¹⁴ As competências organizacionais são a identidade da organização, ou seja, aquilo que a diferencia das demais concorrentes e que lhe permite obter fonte de vantagem competitiva (Grant, 1991b).

os clientes e os concorrentes internacionais e como as funções dos departamentos estão alinhadas para servir as necessidades do mercado (orientação interfuncional).

Apesar de o modelo de Knight & Kim (2009) se destacar dos restantes modelos pela sua abordagem abrangente e sistemática das competências organizacionais das PME e frisar a importância da visão global e da orientação internacional do empreendedor/gestor, é um modelo que não cumpre o objetivo da PortugalFoods por não incluir referências à capacidade das PME adquirirem informação/conhecimento sobre os mercados internacionais levando um maior comprometimento com esses mercados (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Adicionalmente, não referencia a importância de o empreendedor ou de a empresa se estabelecer em redes internacionais (Johanson & Mattsson, 1988).

O modelo de **Zhou et al., (2010)** é um modelo que se concentra maioritariamente no empreendedor, combinando três constructos como sendo capacidades críticas à rápida internacionalização e a desempenhos internacionais superiores. Assim, com o constructo “tendência empresarial internacional” os autores reconhecem a relevância da visão global e orientação internacional do gestor para o processo de internacionalização ao nível da proatividade, da inovação e da apetência/tolerância ao risco (McDougall & Oviatt, 1994). No que concerne ao constructo de “atualização contínua de conhecimento”, os autores pretendem avaliar o conhecimento do empreendedor/gestor ao nível institucional estrangeiro, ao nível de mercado estrangeiro e ao nível de internacionalização, cumprindo com o objetivo da PortugalFoods. Com o constructo de “atualização contínua de redes”, os autores fazem referência à capacidade crítica das empresas e dos seus empreendedores estabelecerem relações em redes internacionais (Johanson & Mattsson, 1988).

Todavia, apesar de o modelo de Zhou et. al (2010) referenciar a grande maioria das capacidades críticas da internacionalização, foca-se no empreendedor e nas suas experiências internacionais, apenas referenciando a empresa na abordagem das redes internacionais.

O modelo de **Zhou et. al (2012)** é um modelo que apresenta como unidade de análise a empresa e o empreendedor/gestor, combinando dois constructos como sendo determinantes nos resultados de desempenho de internacionalização precoce das empresas: “capacidades de marketing” e “comprometimento internacional”. O constructo “capacidades de marketing” é avaliado ao nível da gestão de relacionamento com o cliente, da gestão de desenvolvimento do produto e da gestão da cadeia de abastecimento, refletindo o reconhecimento das competências organizacionais no modelo de Zhou et. al (2012). Por sua vez, o constructo “comprometimento de mercado” aborda o comprometimento e o compromisso do gestor com os negócios internacionais. Contudo, quando comparado com o modelo de Knight & Kim (2009) e Zhou et. al (2010), o modelo de Zhou et. al (2012) apresenta-se como um modelo incompleto e pouco abrangente. Isto é, os autores não incluem no seu modelo a avaliação da orientação internacional e a visão global do gestor (McDougall e Oviatt, 1995), não reconhecem a importância das redes internacionais e não verificam o objetivo da PortugalFoods quanto à capacidade de aquisição e atualização de conhecimento sobre internacionalização e sobre os mercados estrangeiros. Adicionalmente, ao nível de avaliação das competências organizacionais, Zhou et. al (2010) somente considera como críticas as capacidades de marketing, não referindo as capacidades de inovação internacional e a capacidade de orientação da empresa para o mercado internacional.

Por último, o modelo de **Zhang et al. (2014)** é um modelo que congrega três constructos – a orientação internacional, a cultura de mercado e a estratégia internacional de marketing - como sendo a base de desempenhos internacionais

superiores. Assim, o modelo apresenta como unidade de análise: a empresa e o empreendedor/gestor. Reconhece a capacidade de visão global e orientação internacional do gestor (McDougall e Oviatt, 1994) através do constructo “orientação internacional”, sendo inspirado no modelo de Knight & Kim (2009). Faz igualmente referência às competências organizacionais como fator crítico do desempenho internacional da empresa (Hunt, 2000) através dos constructos “cultura de mercado” e “estratégia internacional de marketing”. Ainda assim, quando comparado com os modelos de Knight & Kim (2009) e Zhou et. al (2010) é um modelo incompleto, visto que apenas reconhece as capacidades de marketing da empresa e a cultura de mercado, não considerando a capacidade de inovação e a orientação para o mercado internacional.

Além disso, não refere a importância das redes internacionais para o acesso a informação e recursos (Johanson & Mattsson, 1988) e não verifica o objetivo da PortugalFoods quanto à capacidade de aquisição e atualização de conhecimento sobre internacionalização e sobre os mercados estrangeiros.

Após descrição dos 4 modelos remanescentes conclui-se que o modelo de Knight & Kim (2009) se destaca dos restantes modelos analisados. É o modelo mais abrangente no que respeita às competências organizacionais (marketing, inovação de produto e processos, orientação da empresa para o mercado), englobando igualmente um constructo que permite a avaliação da orientação internacional e da visão global dos empreendedor(es)/gestor(es) da empresa. No entanto, este modelo apresenta como limitação relevante o não reconhecimento da capacidade de aquisição de conhecimento sobre os mercados internacionais, identificada pela PortugalFoods como uma capacidade crítica às empresas do setor.

Com vista a ultrapassar esta limitação foi investigado na literatura de interesse uma escala que possibilitasse completar o modelo de Knight & Kim (2009) neste ponto/aspecto. Após a investigação foi encontrado no modelo de Zhou et al.

(2010) um constructo composto por 3 subconstructos que permite avaliar a atualização contínua de conhecimento da empresa ao nível do conhecimento institucional estrangeiro, ao nível do conhecimento de mercado estrangeiro e ao nível de conhecimento de internacionalização.

Para a conceção e desenvolvimento de um instrumento de avaliação das capacidades de internacionalização do setor agroalimentar português, decidiu-se assim acrescentar ao modelo de Knight & Kim (2009) o constructo de '*Knowledge Capability Upgrading*' do modelo de Zhou et al. (2010)¹⁵, assegurando o objetivo da PortugalFoods.

Apesar do risco de sobreposição entre capacidades avaliadas ao combinar construtos de 2 modelos distintos é possível abranger as capacidades críticas ao processo de internacionalização, tanto ao nível organizacional, como ao nível individual do gestor/empreendedor¹⁶, identificadas tanto pela literatura como pela PortugalFoods.

Saliente-se que através do estudo exploratório de Zhou et. al (2010) este demonstra que as PME e as novas empresas, que apresentam escassos recursos tangíveis para competir nos mercados internacionais, tendem a destacar-se pelas suas capacidades superiores, alavancando a dinâmica empresarial internacional. Assim, o seu estudo sugere que os gestores/empreendedores se tornam mais propensos ao risco e à exploração ativa de oportunidades nos mercados internacionais quando possuem o conhecimento e a capacidade em desenvolver e atualizar o conhecimento do mercado externo. Esse conhecimento é medido ao nível de conhecimento institucional estrangeiro, de conhecimento de mercado estrangeiro e de conhecimento de internacionalização.

¹⁵ Anexo 5

¹⁶ Os constructos propostos de Knight & Kim (2009) e Zhou et. al (2010) estão correlacionados entre si, já que os modelos originais prevêm igualmente essa correlação.

O constructo “atualização contínua de conhecimento” é assim composto pelos 3 sub-constructos mencionados acima, sendo que a estrutura fatorial efetuada pelos autores sugere que os itens convergem para uma construção comum.

O modelo de Knight & Kim (2009) indica que empresas com recursos tangíveis limitados devem desenvolver um conjunto de capacidades relativamente únicas e inimitáveis (medidas pelos 4 constructos definidos no seu modelo) para alcançarem desempenhos internacionais superiores. Dentro desse conjunto de capacidades são as capacidades medidas pelos constructos “orientação para o mercado internacional” (e os sub-constructos “orientação para o cliente”, “orientação para o concorrente” e “orientação interfuncional”) e “orientação internacional” que são as consideradas as mais fortes no conjunto das capacidades necessárias ao processo de internacionalização, visto possuírem os pesos fatoriais mais elevados no estudo exploratório dos autores.

A definição dos constructos do modelo proposto no âmbito da avaliação das capacidades de internacionalização das empresas do setor agroalimentar português surge no próximo subcapítulo.

3.4. Definição dos Constructos do Modelo Proposto

O modelo proposto no âmbito deste TFM apresenta os seguintes constructos :

Capacidade de Atualização Contínua de Conhecimento (Zhou et. al, 2010)

A capacidade de atualização contínua de conhecimento envolve a aquisição de informação específica, precisa e atualizada sobre o mercado internacional (Zhou et al., 2010). O conhecimento internacional situa-se a três níveis. Ao nível micro, o conhecimento do mercado estrangeiro refere-se ao conhecimento sobre os concorrentes e os clientes nesse mercado; ao nível macro refere-se ao

conhecimento sobre o ambiente institucional estrangeiro (línguas, normas, regras, leis, organismos públicos); e ao nível técnico refere-se o conhecimento que incide sobre as técnicas de comércio internacional, sobre a experiência do gestor na condução de negócios internacionais, na gestão de contactos internacionais e na identificação de oportunidades internacionais. Assim, o constructo de atualização de capacidade contínua de conhecimento é constituído pelos subconstructos: conhecimento institucional estrangeiro, conhecimento sobre o mercado estrangeiro e conhecimento de internacionalização (Eriksson, Johanson, Majkgard, & Sharma, 1997).

Orientação Internacional (da Gestão) (Knight & Kim, 2009)

Os gestores das PME, com uma forte orientação internacional, tendem a possuir competências distintivas (McDougall, Shane & Oviatt, 1994), ainda que apresentem recursos tangíveis limitados. Tendem a ver como mercado potencial da sua empresa os mercados além-fronteiras e não só o mercado doméstico e caracterizam-se por visão de gestão e cultura organizacional pró-ativa, com vista a explorar ativamente novas oportunidades nos mercados internacionais (Knight & Cavusgil, 2004).

Capacidades de Marketing Internacional (Knight & Kim, 2009)

As competências de marketing internacional ajudam as empresas a operar de forma mais eficaz nos mercados internacionais tão competitivos (Knight & Kim, 2009). As capacidades de marketing internacional permitem o planeamento de estratégias específicas para superar os desafios internacionais. Através do planeamento, é possível segmentar e adaptar as estratégias de marketing ao ambiente de negócios local de forma eficaz, com vista à criação de valor para os clientes estrangeiros alvo.

Capacidade de Inovação Internacional (Knight & Kim, 2009)

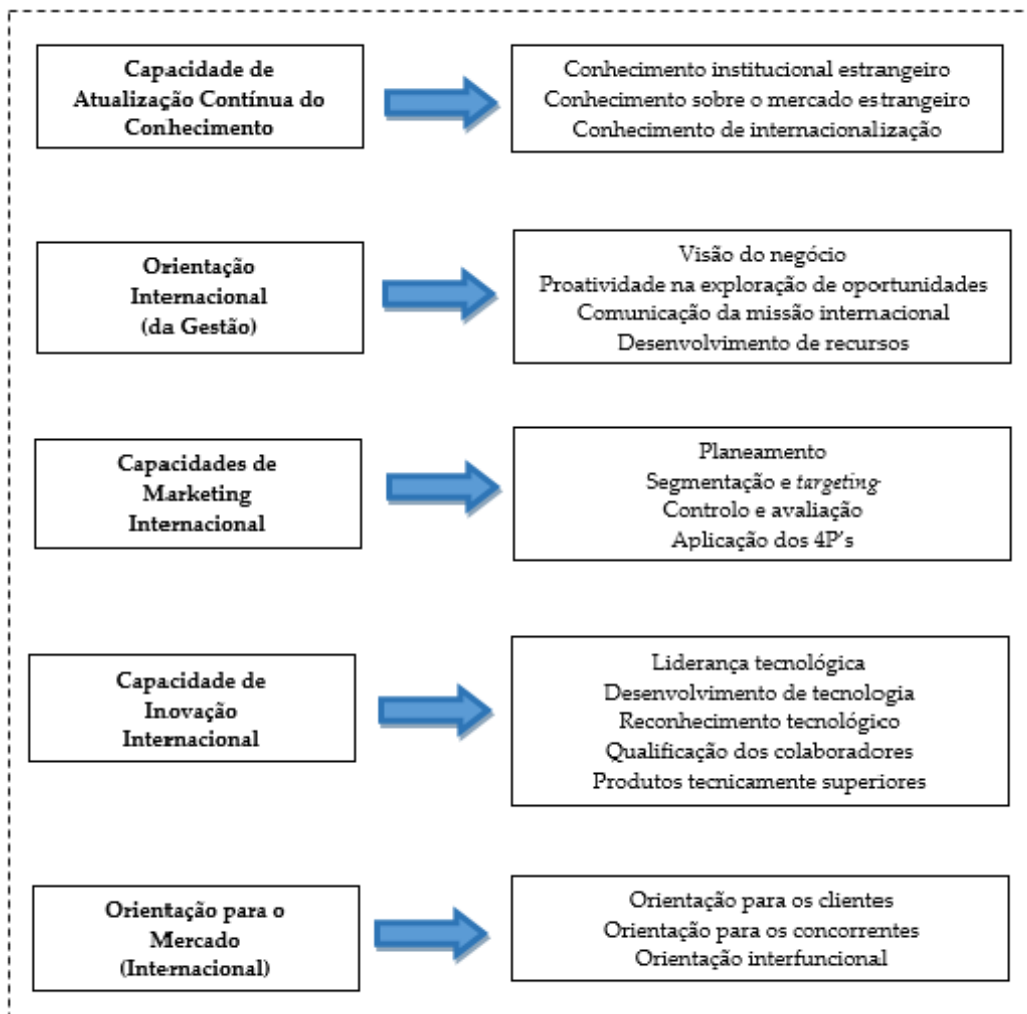
A inovação internacional refere-se à capacidade de desenvolver e introduzir novos processos, produtos, serviços ou ideias nos mercados internacionais (Damanpour, 1991; Hurley & Huit, 1998; Kandemir & Huit, 2005). A inovação resulta do conhecimento acumulado da empresa e das informações e análise que esta faz do mercado, incluindo as inovações de outras empresas (Lewin & Massini, 2003; Nelson & Winter, 1982). A capacidade de inovação de produto pode permitir à empresa o acesso a novos mercados internacionais (Nelson & Winter, 1982; Schumpeter, 1934).

Orientação para o Mercado (Internacional) (Knight & Kim, 2009)

A orientação para o mercado internacional é um conceito crítico no marketing e na gestão de empresas (Racela et al., 2007). Assim, a orientação para o mercado internacional refere-se à medida em que os responsáveis pelas atividades de negócios internacionais da empresa analisam as necessidades dos clientes, os concorrentes e as restantes forças do mercado, que variam substancialmente do mercado doméstico, e disseminam essa informação dentro da organização (Hurley & Huit, 1998; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994). Assim, o constructo de orientação para o mercado internacional é constituído pelos subconstructos: orientação para o cliente; orientação para o concorrente; orientação interfuncional.

Com base nos contrutos justificados, propõe-se o seguinte mapa conceptual (figura 2):

Figura 2 - Mapa conceitual do modelo proposto (elaboração própria)



As PME apresentam problemas distintos na sua internacionalização. Na base destes problemas está a limitação de recursos, mas principalmente o reduzido desenvolvimento de capacidades, resultado do escasso conhecimento dos mercados internacionais (Kedia & Chockar, 1986; Korth, 1991; Ramaseshan & Soutar, 1996). O limitado desenvolvimento das capacidades alinhadas com os mercados internacionais traduz-se em inúmeros obstáculos ao processo de internacionalização. Para a conceção e desenvolvimento de um instrumento de avaliação das capacidades de internacionalização das empresas do setor agroalimentar português propõe-se um modelo alicerçado nos modelos de Knight & Kim (2009) e Zhou et al. (2010).

Capítulo 4

Método

O capítulo que agora se inicia, tem como objetivo a descrição da abordagem metodológica escolhida no presente TFM com referência aos procedimentos adotados na recolha de informação empírica, de forma a permitir uma posterior discussão adequada dos resultados obtidos e conclusões neste TFM.

O capítulo começa por definir a estratégia de investigação utilizada – investigação-ação – e o que esta abordagem metodológica representa em termos das grandes etapas do TFM. Posteriormente expõem-se os procedimentos e instrumentos utilizados em cada etapa, desde a conceção do questionário, ao teste-piloto e reformulação do questionário, ao seu lançamento e à análise dos dados, através de análise fatorial exploratória.

4.1. Estratégia de Investigação

A abordagem metodológica utilizada neste TFM é a investigação-ação. A investigação-ação pode caracterizar-se como um círculo virtuoso de interação entre as duas componentes: ação e investigação. Segundo Coutinho et al. (2009) a investigação-ação pode ser descrita como uma família de metodologias de investigação que incluem simultaneamente ação (ou mudança) e investigação (ou compreensão), com base num processo cíclico, que alterna entre a ação e reflexão crítica (investigação), e em que, nos ciclos posteriores, são aperfeiçoados os métodos, os dados e a interpretação feita à luz da experiência (conhecimento) obtida no ciclo anterior. Assim, a investigação vai aumentando a compreensão por parte do investigador, enquanto a ação pretende beneficiar

da investigação, obtendo a melhoria das práticas mediante a aprendizagem e a mudança nos diversos campos da ação (Brydon-Miller, Greenwood, & Maguire, 2003).

Neste seguimento, a metodologia de investigação adotada, em termos das grandes etapas para o desenvolvimento do presente TFM, implicou a constante investigação (compreensão) do setor agroalimentar português e à revisão de literatura sobre os modelos teóricos que medem as capacidades de internacionalização, com o objetivo de disponibilizar à PortugalFoods um instrumento válido de avaliação das capacidades de internacionalização ajustado à realidade das empresas portuguesas (ação).

A PortugalFoods tem como grande objetivo apoiar um conjunto de empresas no seu processo de internacionalização, através de medidas de apoio (ação). A eficiência dessas medidas depende do correto conhecimento do nível de desenvolvimento das capacidades de internacionalização das empresas. A disponibilização de um instrumento que contribua para um melhor conhecimento a esse nível (investigação) potencia a capacidade de atuação da PortugalFoods no apoio ao desenvolvimento dessas capacidades. Assim, há uma permanente interação entre os fatores percebidos pela PortugalFoods como críticos à internacionalização, as medidas de apoio que adota e a literatura de interesse que corrobore essa percepção.

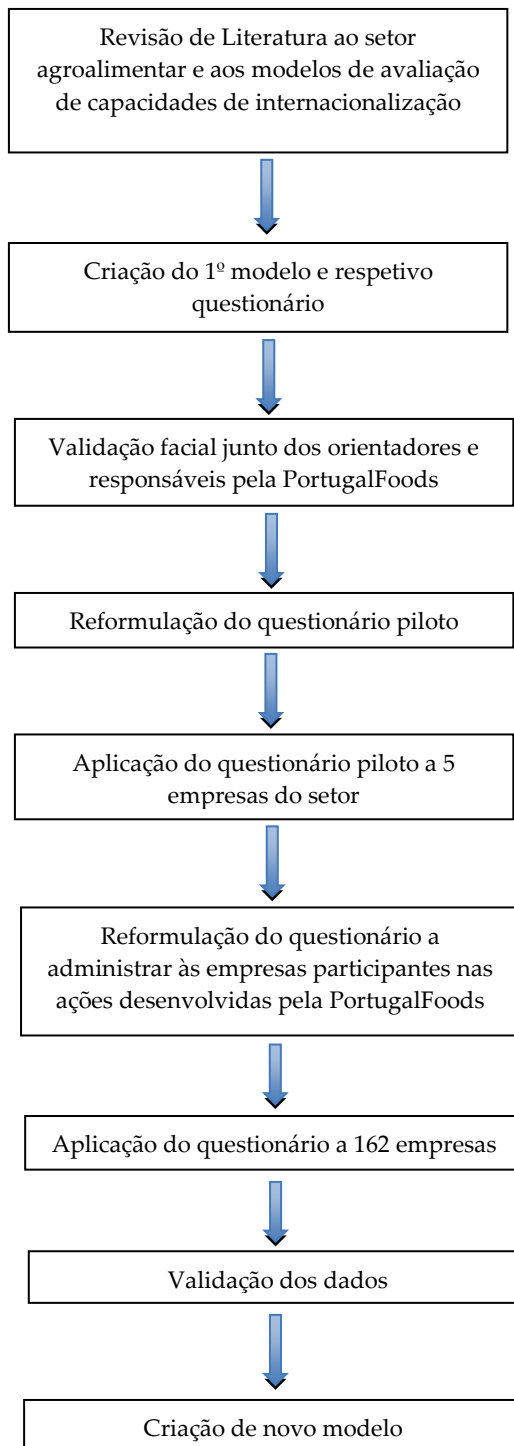
O instrumento desenvolvido no presente TFM nunca será estático e definitivo, visto que poderá ser sempre aperfeiçoado, através do círculo virtuoso de interações sucessivas entre a investigação e a ação.

4.2. Procedimentos e Instrumentos de Investigação

As grandes fases da componente empírica deste TFM foram:

(i) a preparação da versão em português das escalas a validar; (ii) incorporação das escalas na forma de questionário; (iii) identificação dos elementos de informação adicionais e das fontes a utilizar; (iv) a preparação da versão provisória do questionário; (v) pilotagem do questionário; (vi) preparação da versão final do questionário; (vii) definição dos procedimentos de inquérito; e, por último, (viii) o tratamento e análise dos dados (figura 3).

Figura 3 - Mapa conceitual das grandes fases do TFM (elaboração própria)



(i) Preparação da versão em português das escalas e a sua validação facial

O primeiro passo da conceção de uma escala de avaliação das capacidades de internacionalização a implementar na PortugalFoods foi traduzir as escalas originais adotadas (em inglês) para português. O segundo passo foi realizar a retrotradução para a minimização de perdas de tradução. Posteriormente, as escalas foram revistas para validação facial pela orientadora e co-orientador do TFM e pela diretora da PortugalFoods e coordenadora executiva do *Market Division*. A validação facial do instrumento teve por objetivo estabelecer preliminarmente a aceitabilidade da escala no contexto em que será aplicada, ou seja, sujeitá-la a uma avaliação adicional qualitativa da sua validade por conhecedores do universo a inquirir.

(ii) Incorporação das escalas no questionário

Os modelos de Knight & Kim (2009) e Zhou et al. (2010) não são totalmente explícitos nas instruções iniciais do questionário para validação das escalas, assim como quanto às escalas *Likert* utilizadas, bem como na computação das medidas de desempenho internacional por que optaram. Neste sentido, contactou-se por e-mail ambos os autores com vista ao esclarecimento das suas opções a esse respeito¹⁷. No que se refere às falhas de informação e de operacionalização das escalas originais decidiu-se adaptar o questionário original à nossa realidade. A adaptação das escalas originais foi feita sob os critérios de minimização da ambiguidade das questões a colocar e consequente erro das respostas (minimização da possibilidade de interpretação distinta pelos inquiridos). Assim foram tomadas as seguintes decisões: primeiro, onde nos questionários originais de Knight & Kim (2009) e Zhou et al. (2010) se

¹⁷ Apenas se obteve resposta dos autores do modelo de Knight & Kim (2009) numa fase em que o questionário piloto já estava a ser administrado. No entanto, a resposta dos autores veio confirmar as opções tomadas no âmbito deste TFM, a seguir referidas.

mencionavam ‘mercados internacionais’ alterou-se para ‘principal mercado de exportação’. Esta decisão foi baseada no modelo de Knight & Kim (2009), uma vez que estes afirmam que “*para todas as medidas de constructos, a unidade de análise foi o produto de exportação mais importante da empresa no seu mercado de exportação mais importante*”. Segundo, sem informação de como os autores apresentaram as escalas de *Likert*, optou-se, neste TFM, por apresentar rótulos para todos os itens de escala, com o objetivo de simplificação das decisões de resposta e evitar diferentes interpretações das mesmas pelos inquiridos. Terceiro, decidiu-se que o inquérito desenvolvido no âmbito do TFM deveria ser respondido pelo CEO/Diretor-Geral/Aministrador, ou pelo responsável direto pela internacionalização da empresa. Esta decisão resulta do conhecimento da PortugalFoods de que são estas as pessoas melhor posicionadas na empresa para responder ao questionário.

(iii) Identificação dos elementos de informação adicionais e das fontes a utilizar

O questionário desenvolvido neste TFM é composto por escalas de atitude e outros campos de informação adicional. Estes últimos são destinados a clarificar o perfil e as medidas de desempenho de cada empresa inquirida, designadamente (i) a designação social, (ii) o principal mercado de exportação, (iii) o principal produto exportado, (iv) a quota de mercado no principal mercado de exportação, (v) a taxa de crescimento das exportações (2012 - 2015), (vi) o número de anos que a empresa demorou a ser tão rentável no principal mercado de exportação como no mercado doméstico e (vii) a intensidade exportadora em 2015¹⁸.

¹⁸ Adicionalmente, com recurso à base de dados SABI, foi recolhida informação complementar de caracterização das empresas inquiridas, tal como CAE, ano de criação, número de colaboradores e VN 2015.

(iv) Preparação da versão provisória do questionário

A versão provisória do questionário¹⁹ incluiu 29 perguntas fechadas na forma de escalas de *Likert* de 7 pontos e 7 perguntas abertas dirigidas à recolha de informação quantitativa e qualitativa sobre as empresas inquiridas.

(v) Pilotagem do questionário

O teste-piloto foi administrado a 5 empresas exportadoras e associadas da PortugalFoods: Manuel Serra S.A.; Lusiteca S.A.; Carnes Landeiro S.A.; Novarroz S.A. e Conservas Portugal Norte S.A. Estas empresas apresentam distintas atividades económicas (CAE), o que se justifica pelo objetivo de testar, avaliar e melhorar o instrumento de avaliação das capacidades de internacionalização nas empresas que compõe o setor agroalimentar português. A pilotagem foi realizada no mês de Janeiro de 2017, presencialmente e por via skype, tendo cada reunião a duração de, aproximadamente, 30 minutos.²⁰

Na pilotagem do questionário duas das empresas inquiridas manifestaram dúvidas no que se entenderia por “gestão de topo”. Na ótica destes inquiridos (diretores de exportação) a gestão de topo poderia ser entendida apenas como os administradores da empresa. Levando em conta as dúvidas manifestadas e com o propósito de reduzir a ambiguidade da referida questão, substituiu-se no questionário a designação “gestão de topo” por “principais decisores do processo de internacionalização”²¹.

Por outro lado, e ainda nas instruções do questionário, a expressão “principais concorrentes” gerou também alguma dificuldade interpretativa entre os inquiridos-piloto. Estes manifestaram não estar certos se deveriam avaliar-se

¹⁹ Apêndice 4

²⁰ É possível consultar no apêndice 3 a classificação das empresas inquiridas por CAE, data de pilotagem, bem como a sua duração e a via em que foi realizada.

²¹ Os diretores de exportação afirmaram que os administradores das empresas em causa se caracterizam por uma visão internacional bastante restrita, enquanto que os decisores operacionais (diretor comercial, diretor de exportação, entre outros) caracterizam-se por uma visão de gestão global, influenciando bastante as decisões internacionais na empresa.

apenas face aos concorrentes nacionais ou ao conjunto dos concorrentes nesses mercados, que podem ser nacionais e (ou) internacionais. Atendendo a esta aparente ambiguidade interpretativa na versão original, optou-se por substituir pela expressão mais objetiva “principais concorrentes internacionais do seu setor”.

Por último, no que se refere às questões “quota de mercado indicativa no principal mercado de exportação” e “nº de anos que a empresa demorou a ser tão rentável no principal mercado de exportação como em Portugal”, percebeu-se que a maioria das empresas inquiridas, embora interpretando corretamente a questão, não possuía informação que lhes permitisse responder. Outras, por sua vez, interpretaram “quota de mercado no principal mercado de exportação” como sendo a quota de mercado que o principal mercado de exportação representa para a empresa, fornecendo assim informação distinta da pretendida. Por tudo isto, foi decidido tornar a resposta a estas perguntas aberta e facultativa, de forma a obter um maior número de respostas (isto é, minimizando a eventual não-resposta por não encontrar uma opção adequada ao caso da empresa).

(vi) Preparação da versão final do questionário

À luz dos resultados obtidos na pilotagem, incorporaram-se todos os ajustamentos acima referidos, obtendo-se a versão final do questionário, tal como apresentado no apêndice 6. A versão do questionário administrada às empresas alterou a ordem das questões para cada respondente tornando-as aleatórias para que não houvesse um contágio de respostas, isto é, de forma a evitar que a resposta da pergunta anterior pudesse influenciar a resposta da pergunta posterior.

(vii) Definição dos procedimentos de inquérito

O inquérito foi lançado no dia 7 de Fevereiro de 2017 através da plataforma online *Google forms*²², tendo sido administrado a 162 empresas portuguesas agroalimentares e participantes nas ações desenvolvidas pela PortugalFoods²³. Nos dias 9 e 21 de Fevereiro foi enviado um e-mail a todas as empresas abordadas inicialmente e ainda sem resposta à data, reforçando o pedido de preenchimento do questionário. Paralelamente, ao longo desse mês, foram também realizados telefonemas às empresas inquiridas, com o mesmo objetivo. O questionário foi encerrado no dia 3 de Março de 2017 com 50 respostas.

A taxa de não-resposta às questões de avaliação de desempenho de resposta aberta e facultativa foi alta e observaram-se erros interpretativos, pelo que a seleção das respostas válidas teve como único critério a resposta às perguntas com escalas de atitude (apresentadas como obrigatórias no inquérito). Esta decisão resultou da validação das escalas de atitude, sendo o primeiro objetivo desta investigação. Assim, as 50 respostas obtidas foram consideradas válidas, traduzindo-se numa taxa de resposta de, aproximadamente, 31%.

De seguida, e com vista a determinar possíveis enviesamentos, foi sintetizada informação referente à composição do grupo das empresas inquiridas e à composição dos grupos de empresas com respostas válidas e não-respostas e foram realizados testes χ^2 à distribuição das respostas por dimensão e por setor de atividade (CAE) das empresas observadas e esperadas (taxa de resposta de 100%).

(viii) Tratamento e análise dos dados.

Para análise dos dados obtidos no questionário final e com vista à criação de um instrumento de avaliação das capacidades de internacionalização, utilizou-

²² Apêndice 7

²³ A PortugalFoods solicitou que o inquérito fosse administrado às empresas que apresentam um elevado histórico de participações nas ações desenvolvidas, sendo que essa seleção foi realizada pela associação. Das 162 empresas inquiridas, 133 são associadas da PortugalFoods e 29 são empresas não associadas.

se o programa SPSS (*statistical package for the social challenges*) e a técnica adotada foi a análise fatorial exploratória (AFE).

A análise fatorial confirmatória (AFC) seria a técnica de estatística multivariada mais adequada para a validação de escalas de atitude, tal como se pretende no presente TFM. No entanto, utilizam-se em seu lugar com objetivos confirmatórios, a AFE, fixando *à priori* o número de fatores sugeridos pela teoria para cada escala a validar. A razão de preferência pela AFE prendeu-se com a sua maior simplicidade de aplicação e as limitações de tempo e meios disponíveis no presente TFM.

Concluindo, com AFE pretendeu-se confirmar que os 5 constructos, 2 dos quais integram 3 sub-constructos, são validamente medidos pelas escalas de atitude que se administraram no inquérito. A AFE foi assim utilizada com o objetivo de confirmar se as questões definidas em cada constructo medem realmente o que o constructo em causa pretende medir.

Capítulo 5

Apresentação e Discussão dos Resultados

O propósito do capítulo que agora se inicia é a caracterização da amostra inquirida, a análise de possíveis enviesamentos introduzidos pelas não-respostas, seguida da apresentação e discussão dos principais resultados decorrentes da tentativa de validação das escalas. Adicionalmente evidenciam-se as implicações desses resultados para a disponibilização de um instrumento de avaliação das capacidades de internacionalização das empresas portuguesas do setor agroalimentar.

5.1. Amostra

A parte empírica da presente investigação teve por base uma amostra de conveniência de empresas dada a dificuldade de construção de uma amostra representativa de todas as empresas potencialmente participantes nas ações desenvolvidas pela PortugalFoods (universo difícil de identificar).

A amostra de empresas inquiridas é composta por 35% de empresas com micro dimensão, 32% de empresas de média dimensão, 25,3% de empresas médias e 7,4% de grandes empresas. Em termos de atividade económica, 75% das empresas inquiridas representam a CAE 10; 12% a CAE 46; 7% a CAE 11; 4% a CAE 01 e 2% a CAE 03 (Tabela 20). Na tabela 10 sintetiza-se a informação referente à composição dos grupos de empresas com respostas válidas, que não responderam, bem como a composição do grupo das empresas inquiridas (amostra de conveniência). Da sua observação e com base em testes de χ^2 , conclui-se que a taxa de não-resposta (69%) enviesou as respostas no sentido de

sub-representar as empresas com micro e grande dimensão e sobrevalorizar as empresas com pequena e média dimensão. No que respeita às respostas por atividade económica (CAE), a taxa de não-resposta não influenciou a distribuição das respostas. Isto é, os resultados que serão apresentados neste capítulo poderão encontrar-se enviesados apenas por sobre-representarem as empresas com pequena e média dimensão.

Tabela 10 - Comparação entre respostas, não-respostas e o total dos inquiridos (elaboração própria)

		Respostas	Não-Respostas	Total	Testes de χ^2
CAE	Nº	50	112	162	$\chi^2 = 2,264$ $df = 8$ $sig = 0,972$ (diferenças não significativas)
	01	2%	5%	4%	
	02	n.a.	n.a.	n.a.	
	03	2%	2%	2%	
	10	82%	72%	75%	
	11	6%	7%	7%	
	46	8%	7%	12%	
Dimensão	Micro	28%	38%	35%	$\chi^2 = 5,955$ $df = 3$ $sig = 0,114$ (diferenças significativas)
	Pequena	40%	29%	32%	
	Média	30%	23%	25,3%	
	Grande	2%	10%	7,4%	

5.2. Apresentação dos Resultados

Na tabela 11 são apresentados os resultados da tentativa de validação do modelo concetual de avaliação das capacidades de internacionalização das empresas portuguesas do setor agroalimentar composto por 5 constructos, sendo que 2 deles integram 3 subconstructos cada²⁴. Para isso foi utilizada a AF com extração de fatores pelo método de componentes principais, seguida de uma rotação Oblimin²⁵, determinando-se suprimir a apresentação de baixas

²⁴ Apêndice 7 – correspondência entre variáveis e questões/items de escala

²⁵ Método que pressupõe a não ortogonalidade entre fatores, isto é, pressupõe que os fatores estão correlacionados entre si, tal como sugerido nos modelos de Knight & Kim (2009) e Zhou et al. (2010).

correlações (coeficientes com valor absoluto abaixo de 0,50), para que os resultados sejam mais fáceis de interpretar.

Um dos critérios de adequação para a realização da AF foi dado pelo Teste de Esfericidade de *Barlett* que permite testar a hipótese de a matriz de correlações ser a matriz identidade. O resultado permitiu rejeitar a hipótese nula (H_0) para um nível de significância inferir a $p\ value < 0,001$, comprovando-se que as variáveis estão significativamente correlacionadas²⁶.

O *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que compara correlações estimadas pelo modelo com correlações observadas nas variáveis, apresenta um valor de 0,836, evidenciando a boa adequação dos resultados da AF.

O *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) apresenta um valor de 0,89, demonstrando o bom ajustamento dos resultados alcançados e o *Root Mean Square Residual* (RMSR) indica igualmente que o nível de ajustamento dos resultados é muito bom (0,001).

Observando a tabela 11, decorre que apenas 3 dos 5 constructos foram validados pela estrutura fatorial latente encontrada. Assim, os constructos 1, 3 e 4 são totalmente validados, enquanto os constructos 2 e 5 só são validados parcialmente. Os constructos 2 e 5 confundem-se num fator único tendo sido assim percecionados pelos respondentes como um só fator, apesar de no modelo original de Knight & Kim (2009) estes fazerem distinção entre estes constructos. Os fatores 2 e 5 não se distinguem em dois fatores distintos, como se esperava.

²⁶ Teste de Esfericidade de Barlett (406gl) de 1507,28 (0.000).

Tabela 11 - Matriz dos fatores extraídos a partir da rotação oblíqua

	Fator				
	1	2	3	4	5
CapAtInst1	,668				
CapAtInst2	,852				
CapAtInst3	,746				
CapAtMerc1	,817				
CapAtMerc2	,677				
CapAtMerc3	,806				
CapAtMerc4	,851				
CapAtInt1	,942				
CapAtInt2	,784				
CapAtInt3	,754				
CapAtInt4	,875				
CapMarkInt1			,783		
CapMarkInt2			,917		
CapMarkInt3			,808		
CapMarkInt4			,839		
OrInt1		,748			
OrInt2		,707			
OrInt3		,784			
OrInt4					-,537
CapInovInt1				,755	
CapInovInt2				,677	
CapInovInt3					
CapInovInt4				,722	
CapInovInt5				,698	
OrMercInt_cl1		,976			
OrMercInt_cl2		,776			
OrMercInt_con1		,561			
OrMercInt_con2					
OrMercInt_interf		,702			
% Total da Variância Explicada	11,653	9,723	8,937	7,079	1,740

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Oblimin com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 11 iterações.

Efetivamente existe, aparentemente, um quinto fator, mas que não apresenta nenhuma relação com as escalas originais. Além disso, explica uma proporção residual (1,74) da variância total, o que significa que, na realidade, só estão presentes os 4 fatores já referidos, e não os 5 que os modelos originais sugeriam. Assim sendo, para a amostra de empresas participantes do inquérito em causa,

como distintos aparecem unicamente os seguintes 4 fatores por ordem decrescente da variância total explicada:

Fator 1 – “Capacidade de Atualização Contínua de Conhecimento”

Fator 2 – Contruto resultante da combinação dos constructos “Orientação Internacional de Gestão” e “Orientação para o Mercado Internacional”

Fator 3 – “Capacidade de Marketing Internacional”

Fator 4 – “Capacidade de Inovação Internacional”

Tendo em consideração que 2 dos constructos parcialmente validados (“Capacidade de Atualização Contínua de Conhecimento” e “Orientação para o Mercado Internacional”) apresentam cada um 3 subconstructos nos modelos originais, procedeu-se também à tentativa de validação de cada um desses constructos para a estrutura fatorial dos subconstructos, conforme as escalas originais.

Os resultados para a validação do constructo “Capacidade de Atualização de Conhecimento” para a estrutura fatorial em 3 subconstructos proposta na literatura não é validada no contexto económico, temporal e cultural do presente estudo (Tabela 12). O agrupamento esperado de itens por fator não coincide com o agrupamento observado resultante da AF para 3 fatores fixos.

Tabela 12 - Matriz dos fatores extraídos a partir da rotação oblíqua²⁷

	Fator		
	1	2	3
CapAtInst1		1,008	
CapAtInst2	1,003		
CapAtInst3		,898	
CapAtMerc1	,935		
CapAtMerc2	,530		
CapAtMerc3			,787
CapAtMerc4		,558	
CapAtInt1	,689		
CapAtInt2		,683	
CapAtInt3	,793		
CapAtInt4			
% Total da Variância Explicada	7,525	6,882	4,810

Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Oblimin com Normalização de Kaiser.
a. Rotação convergida em 10 iterações.

Os resultados para a validação do constructo “Orientação para o Mercado Internacional” para a estrutura fatorial em 3 subconstructos proposta na literatura é apenas parcialmente validada no contexto económico, temporal e cultural do presente estudo (Tabela 13). O agrupamento esperado de itens por fator não coincide com o agrupamento observado resultante da AF para 3 fatores fixos. Consultando a tabela 13 torna-se claro que apenas o subconstructo de “Orientação para o Concorrente” e o item de “Orientação Interfuncional” são validados. No que diz respeito ao subconstructo “Orientação para o Cliente”, este não é validado dado que um dos seus itens se correlaciona com o subconstructo de “Orientação Interfuncional”.

²⁷ Só são apresentados coeficientes iguais ou superiores a 0,50; Medida de Adequação de Amostragem (Kaiser-Meyer-Olin) = 0,948; χ^2 para o Teste de Esfericidade de Barlett (55gl) = 620.03 (0.000).

Tabela 13 - Matriz dos fatores extraídos a partir da rotação oblíqua²⁸

	Fator		
	1	2	3
OrMercInt_cl1			,566
OrMercInt_cl2	,960		
OrMercInt_con1		,575	
OrMercInt_con2		1,008	
OrMercInt_interf			1,012
% Total da Variância Explicada	2,538	2,049	2,676

Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Oblimin com Normalização de Kaiser.
a. Rotação convergida em 14 iterações.

Na realidade portuguesa e no universo das 50 empresas inquiridas do setor agroalimentar português, a AF não valida globalmente os modelos originais de Knight & Kim (2009) e Zhou et. al (2010).

A AF valida totalmente as duas escalas respeitantes às “Capacidades de Marketing Internacional” e às “Capacidades de Inovação Internacional” e valida parcialmente a escala referente à “Atualização Contínua de Conhecimento”, visto que não valida os 3 subconstructos propostos no modelo original de Zhou et. al (2010). Adicionalmente, a AF prevê que os constructos de “Orientação Internacional de Gestão” e “Orientação para o Mercado Internacional” se fundem num só contestando o modelo original de Knight & Kim (2009) que considera a distinção entre estes dois constructos.

²⁸ Só são apresentados coeficientes iguais ou superiores a 0,50; Medida de Adequação de Amostragem (Kaiser-Meyer-Olin) = 0,799; χ^2 para o Teste de Esfericidade de Barlett (10gl) = 132.13 (0.000).

5.3. Discussão dos Resultados

Os resultados alcançados proporcionam a evidência empírica necessária à criação de um instrumento que permita avaliar as capacidades de internacionalização das empresas do setor agroalimentar português.

Como foi referido no subcapítulo 5.2, para o conjunto de empresas participantes no inquérito, como distintos, aparecem unicamente 4 fatores apresentados a seguir por ordem decrescente de explicação da variância total, sendo que o segundo fator resulta da fusão de dois dos constructos propostos por Knight & Kim (2009) num fator único, a saber, “Orientação Internacional de Gestão” e “Orientação para o Mercado Internacional”:

Fator 1 – “Capacidade de Atualização Contínua de Conhecimento”

Fator 2 – “Orientação Internacional de Gestão” / “Orientação para o Mercado Internacional”

Fator 3 – “Capacidade de Marketing Internacional”

Fator 4 – “Capacidade de Inovação Internacional”

Baseado nos modelos originais de Zhou et. al (2010) e Knight & Kim (2009) previa-se a validação total dos 5 constructos e dos subconstructos.

O constructo “Atualização Contínua de Conhecimento” no modelo original pressupõe a validação dos subconstructos ao nível institucional estrangeiro, ao nível de mercado estrangeiro e ao nível da internacionalização. Todavia, no modelo atual proposto, apesar de o construto “Atualização Contínua de Conhecimento” ser validado, os subconstructos não são.

Possivelmente, este resultado adveio do historial de internacionalização temporalmente curto da maioria das empresas portuguesas do setor agroalimentar, aliado ao facto de se lançarem incrementalmente nos mercados

internacionais, por via de exportações diretas e indiretas. Consequentemente, não detêm ainda da experiência do conhecimento internacional suficiente para permitir a distinção ao nível de análise micro, macro e técnico.

A discrepância pode possivelmente ter explicação na amostra utilizada por Zhou et. al (2010) ter sido constituída por pequenas e médias empresas chinesas consideradas *born globals*, em que os empreendedores possuem uma grande experiência internacional nos vários mercados externos e fortes conhecimentos técnicos, contrariamente à maioria dos gestores das empresas participantes nas ações desenvolvidas pela PortugalFoods. Esta disparidade poderá assim explicar a validação dos subconstrutos no modelo original e a não validação na realidade portuguesa. Ainda assim, no modelo proposto no âmbito do TFM, a atualização contínua de conhecimento internacional é considerada uma capacidade crítica ao processo de internacionalização, sendo o construto que mais explica a variância total (11,653%) do modelo.

No modelo de Knight & Kim (2009), os constructos “Orientação Internacional de Gestão” e “Orientação para o Mercado Internacional” (e os seus subconstrutos) eram vistos como distintos e considerados os mais fortes no conjunto dos 4 construtos do modelo original, sendo os mais importantes na avaliação das capacidades críticas à internacionalização. Todavia, conforme evidenciado no subcapítulo 5.2, no contexto económico, temporal e cultural do presente TFM, estes foram apenas validados parcialmente, uma vez que os respondentes percecionaram estes dois construtos como um só fator.

Uma possível razão para a não distinção entre os 2 fatores poderá ter a ver com a discrepância entre a dimensão das empresas respondentes em Portugal e as empresas respondentes nos EUA. Apesar de em ambas as realidades se aplicar o instrumento a PME, a média das empresas agroalimentares respondentes ao

inquérito em Portugal caracteriza-se pela sua pequena dimensão, enquanto que a média das empresas respondentes nos EUA é de média dimensão²⁹.

Aliada à pequena dimensão das empresas portuguesas inquiridas acresce o seu cariz familiar que, na maioria das vezes, faz centralizar todas as decisões estratégicas internacionais no gestor/proprietário. Assim, não havendo praticamente distinção entre tarefas/funções dos colaboradores e do gestor/proprietário torna-se difícil, tanto para os colaboradores como para o gestor, a distinção entre a orientação internacional individual do gestor e a orientação para o mercado internacional de toda a organização, já que o gestor é visto como 'a organização'. Pelo contrário, tendo em consideração a média dimensão das empresas americanas, será mais clara nesse caso a distinção de tarefas/funções entre colaboradores e gestor, sendo mais evidente a diferenciação entre as competências individuais do gestor e as competências organizacionais da empresa.

Um instrumento de avaliação das capacidades de internacionalização das empresas do setor agroalimentar português possível e válido que a evidência encontrada sugere, corresponde à escala apresentada na Tabela 14. Esta escala foi construída selecionando entre os 29 itens testados, 3 itens por fator. Os 3 itens por sub-escala foram fixados sob os critérios de não enviesamento da medição de cada sub-escala, uma vez que mais itens significa um peso artificialmente mais alto. Um segundo critério foi selecionar para a proposta de escala, os itens com as correlações mais elevadas e únicas superiores a 0,50 em cada fator. Salienta-se que para a definição do fator 2 optou-se pela seleção só de itens da escala original "Orientação Internacional de Gestão" de Knight & Kim (2009) e nenhum item da escala "Orientação para o Mercado Internacional", por a primeira dar origem a correlações mais homogêneas e,

²⁹ "A média da amostra das empresas caracteriza-se por 190 colaboradores e gera 32 milhões de volume de negócios" (Knight & Kim, 2009).

simultaneamente, apresentar um Alfa de Cronbach mais elevado (Tabela 16). Além do mais, a escala “Orientação Internacional de Gestão” é entendida como o indicador mais adequado para avaliar a visão gerencial e cultura organizacional pró-ativa da gestão de topo da empresa necessária ao desenvolvimento de recursos específicos, com vista a atingir as metas definidas pelas empresas nos mercados internacionais (Knight & Cavusgil, 2004). Assim, determinou-se que esta sub-escala passaria a designar-se apenas “Orientação Internacional”, tal como no modelo original de Knight & Kim (2009).

Tabela 14 - Correspondências das questões/items na nova escala proposta

Constructos	Itens de escala	Código da variável
1. Capacidade de atualização contínua de conhecimento*	<ol style="list-style-type: none"> 1. O conhecimento sobre agências governamentais no principal mercado de exportação. 2. A capacidade em gerir negócios de exportação ou outras operações no principal mercado de exportação. 3. A experiência em gerir contactos de negócio no principal mercado de exportação. 	<p>CapAtInst2</p> <p>CapAtInt1</p> <p>CapAtInt4</p>
2. Orientação Internacional**	<ol style="list-style-type: none"> 1. A gestão de topo tende a ver o mundo, em vez de apenas Portugal, como o mercado da empresa. 2. A direção/gerência comunica continuamente a missão da empresa aos colaboradores com vista ao sucesso no principal mercado de exportação. 3. A cultura organizacional predominante da empresa (sistema de valores coletivos da administração) é propícia à exploração ativa de novas oportunidades de negócio no exterior. 	<p>OrInt1</p> <p>OrInt2</p> <p>OrInt3</p>
3. Capacidade de marketing internacional**	<ol style="list-style-type: none"> 1. O controlo e a avaliação das atividades de marketing. 2. A capacidade para segmentar e definir mercados individuais alvo. 3. A capacidade em utilizar ferramentas de marketing (design do produto, preço, publicidade, entre outros) para diferenciar o produto. 	<p>CapMarkInt2</p> <p>CapMarkInt3</p> <p>CapMarkInt4</p>

4. Capacidade de inovação internacional**	1. A empresa é reconhecida, no principal mercado de exportação, pelos produtos tecnologicamente superiores.	CapInovInt1
	2. A empresa emprega alguns dos especialistas mais qualificados no setor na conceção e fabrico do produto.	CapInovInt4
	3. A empresa desenvolve tecnologia que incorpora no produto mais exportado.	CapInovInt5

(*) Zhou et. al (2010); (**) Knight & Kim (2009)

A proposta de escala sugerida foi seguidamente analisada em termos da sua estrutura fatorial latente que se esperava corresponder aos 4 fatores acima.

A AF efetuada para o conjunto das 12 variáveis confirmou essa estrutura fatorial, como se pode ver na tabela 15.

Tabela 15 - Matriz dos fatores extraídos a partir da rotação oblíqua³⁰

	Fator			
	1	2	3	4
CapAtInst2			,889	
CapAtInt1			,942	
CapAtInt4			,905	
CapMarkInt2		,876		
CapMarkInt3		,902		
CapMarkInt4		,874		
OrInt1	,886			
OrInt2	,877			
OrInt3	,844			
CapInovInt1				,830
CapInovInt4				,573
CapInovInt5				,909
% Total da Variância Explicada	4,759	4,290	4,419	3,839

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Oblimin com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 9 iterações.

³⁰ Só coeficientes iguais ou superiores a 0.50 são apresentados;

Um dos critérios de adequação para a realização da AF foi dado pelo Teste de Esfericidade de *Barlett* que permitiu rejeitar a hipótese nula (H_0), de a matriz de correlações ser a matriz identidade, para um nível de significância inferior a p *value* $< 0,001$, comprovando-se que as variáveis estão significativamente correlacionadas³¹. O *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que compara correlações estimadas pelo modelo com correlações observadas nas variáveis, apresenta um valor de 0,847, evidenciando a boa adequação dos resultados da AF. Por sua vez, o *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) apresenta um valor de 0,956, demonstrando o ajustamento muito bom dos resultados alcançados e o *Root Mean Square Residual* (RMSR) indica igualmente que o nível de ajustamento dos resultados é muito bom (0,01).

Além disso, a AF revelou para cada constructo um nível de fiabilidade elevado, medido através do Alfa de Cronbach superior a 0,84 para todos os constructos do instrumento sugerido (tabela 16).

Tabela 16 - Fiabilidade das Escalas Propostas

Escala	Alfa de Cronbach
Capacidade de Atualização Contínua de Conhecimento	0,91
Orientação Internacional	0,90
Capacidades de Marketing Internacional	0,90
Capacidade de Inovação Internacional	0,84

O presente TFM sugere um modelo de avaliação das capacidades de internacionalização a implementar junto das empresas portuguesas do setor agroalimentar português alicerçado nas escalas: “Atualização Contínua de Conhecimento”, “Capacidades de Marketing Internacional”, “Orientação Internacional” e “Capacidades de Inovação Internacional”.

³¹ Teste de Esfericidade de Barlett (66gl) de 426,324 (0.000).

Capítulo 6

Conclusões

O capítulo que agora se inicia pretende concluir relativamente à questão de investigação inicial do presente TFM. Assim, o capítulo inicia-se expondo os principais resultados alcançados e as implicações de política, seguidos da apresentação das limitações fundamentais do trabalho indicando pistas para investigação futura.

6.1. Resultados principais e implicações de política

Atendendo à questão de investigação “Como se podem avaliar as capacidades de internacionalização das empresas portuguesas do setor agroalimentar?”, no âmbito do presente TFM, tentou-se a validação de um modelo pré-existente ajustado à realidade portuguesa inspirado nos modelos de Kim & Knight (2009) e de Zhou et. al (2010).

Os resultados alcançados não vão totalmente ao encontro dos resultados dos modelos originais selecionados *à priori* na revisão de literatura. Após a realização da AF compreendeu-se que para a realidade portuguesa há escalas e sub-escalas dos modelos originais que não são válidas. Adicionalmente, há itens em cada escala original que é necessário omitir, visto que apresentam correlações baixas e não únicas com os fatores respetivos do modelo original.

O modelo proposto sugere que as capacidades de internacionalização das empresas portuguesas do setor agroalimentar sejam medidas através das seguintes dimensões, identificadas como distintas: “Capacidade de Atualização Contínua de Conhecimento”, “Orientação Internacional”, “Capacidade de

Marketing Internacional” e “Capacidade de Inovação Internacional”, cada uma medida por 3 itens/questões.

A conceção e o desenvolvimento do instrumento de avaliação das capacidades de internacionalização poderá ser útil tanto para a PortugalFoods como para as empresas que compõe o setor agroalimentar, pois poderá facilitar a avaliação do desenvolvimento das capacidades de internacionalização das empresas que participam ou pretendem participar nas ações que desenvolve. Ao permitir avaliar as capacidades de internacionalização este instrumento concede à PortugalFoods informação necessária à definição da forma como deve direcionar o seu trabalho no que toca ao apoio da capacitação de empresas. Assim, conseguirá rapidamente compreender onde as empresas apresentam maiores lacunas de capacitação e que tipo de apoio é necessário ser concedido pela associação para colmatar essas falhas. Por exemplo, o instrumento permitirá à PortugalFoods compreender se no seu plano de ações anual deve organizar um maior número de workshops/conferências na capacitação de PME quanto a normas, leis e regulamentos nos vários países de destino ou se deve trabalhar mais a capacitação das PME em relação às atividades ligadas ao marketing internacional ou à inovação internacional.

Às empresas, mais concretamente à sua gestão de topo, possibilitará a aferição das competências individuais e organizacionais da empresa e onde esta deve desenvolver a sua capacitação. Paralelamente, poderá ainda servir como uma *check-list* de apoio à decisão para as empresas. Ou seja, sempre que as empresas pretendam lançar-se num novo mercado internacional podem facilmente compreender se estão preparadas nos diversos itens cobertos pelo modelo.

Se não estiverem, o instrumento permitirá identificar especificamente que capacidades a empresa deve desenvolver para a sua preparação e estratégia de entrada nesse mercado.

6.2. Limitações da investigação

Ao longo da realização deste trabalho foram identificadas algumas limitações, mais concretamente no que diz respeito à recolha e análise de dados.

Surge como principal limitação do instrumento do presente TFM este estar exclusivamente baseado numa auto-avaliação da gestão de topo, sem necessidade de apresentar evidência que sustente a resposta e sem qualquer triangulação das respostas via administração do questionário a várias pessoas na organização, o que se admite nem poder ser possível em empresas pequenas cujas decisões de internacionalização se concentram em 1 ou 2 pessoas. Adicionalmente, pode facilmente compreender-se que os respondentes a este tipo de inquéritos não estão muito receptivos na hora de resposta, visto não quererem conceder informações da sua empresa que consideram menos favoráveis à reputação da mesma. Isto leva a crer que os respondentes podem ter respondido ao inquérito administrado dando uma visão distorcida para melhor das capacidades detidas pela empresa.

Posteriormente, como limitação sugere também o baixo número de respostas ao inquérito enviado, sendo que as respostas obtidas enviesaram no sentido de sobre-representarem as empresas de pequena e média dimensão e sub-representarem as empresas de micro e grande dimensão, o que pode ter tido repercussões na validação do instrumento proposto.

Por último, apesar de o modelo proposto ser um modelo multidimensional que inclui 4 dimensões críticas ao processo de internacionalização, à luz das teorias sobre as capacidades críticas para a internacionalização, apresenta como limitação a não abordagem da capacidade do gestor em estabelecer relações nas redes internacionais, para as quais há evidência de que facilitam as PME ao acesso ao conhecimento e aos recursos necessários ao processo de internacionalização (Johanson & Mattsson, 1988).

6.3. Pistas para investigação futura

Em estudos futuros seria interessante validar o instrumento desenvolvido para uma taxa de resposta superior à alcançada e mais representativa do setor agroalimentar compreendendo que implicações e possíveis alterações surgiriam no instrumento de avaliação das capacidades de internacionalização proposto no âmbito do TFM.

Seria igualmente interessante elaborar-se um questionário orientado para o pedido de evidências às empresas em vez da percepção/avaliação subjetiva das capacidades do empreendedor/gestor e da organização. Paralelamente podiam efetuar-se estudos de caso (à semelhança de Knight & Kim (2009)), identificando as capacidades relevantes para a internacionalização das PME da fileira agroalimentar e partir-se daí para a construção de um modelo de raíz, o que aqui não se fez por não haver tempo.

Com vista a tornar o instrumento de avaliação mais completo, seria vantajoso estudar a viabilidade de se acrescentar uma sub-escala que permitisse avaliar a capacidade de o gestor se estabelecer em redes internacionais e a regularidade/proatividade com que este visita os seus parceiros nos mercados externos, cultivando as relações pessoais com indivíduos estrangeiros.

Por último, aconselha-se a realização de um estudo exploratório analisando se as 4 dimensões do modelo proposto resultam efetivamente em desempenhos internacionais superiores. Esses desempenhos poderão ser medidos ao nível de indicadores económicos, tais como: quota de mercado internacional, crescimento anual das vendas internacionais, volume de negócios gerado ao nível internacional, entre outros.

Bibliografia

- Achtenhagen, L. (2011). *Internationalization competence of SMEs. Entreprenorskapsforum.*
- Anzengruber, J. (2015). *Discovering Gaps in Internationalization Competences of SMEs—a Comparative Case Study of Austrian SMEs. Business and Management Studies* (Vol. 1). <http://doi.org/10.11114/bms.v1i1.643>
- APCER. (2017). IFS Standards. Retrieved March 5, 2017, from <http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/certificacao/52/ifs-standards>
- Amal, Mohamad & Filho, A.R.F. (2010): Internationalization of small- and medium sized enterprises: a multi case study, *European Business Review*, 22, 6, 608-623.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *International Business Studies*, vol.24, issue 2.
- Andersson, Svante & Ingemar Wictor (2003). Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – the Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 249-276
- Baptista, P. (2006). *Higiene e Segurança Alimentar no Transporte de Produtos Alimentares.* (S. A. Forvisão - Consultoria em Formação Integrada, Ed.). <http://doi.org/253359/07>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. <http://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bilkey, W. J. and G. Tesar (1977). "The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms." *Journal of International Business Studies* 3(Spring/Summer): 93-93.
- Brydon-Miller, M., Greenwood, D., & Maguire, P. (2003). Why action research? *Action Research Volume*, 1(1), 9–28.

<http://doi.org/10.1177/14767503030011002>

- Buckley, P. (1998). "Foreign Direct Investment by Small- and Medium-Sized Manufacturing Firms in Three Canadian Provinces", in *Relationships and the Internationalization of Finnish Small and Medium-Sized Companies*. *International Small Business Journal*, 46-63.
- Calof, J. and Beamish, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131
- Cavusgil, S.T. (1980), "On the internationalisation of firms", *European Research*, Vol. 8, November, pp. 273-81.
- Czinkota, M.R. (1982), *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, Praeger, New York, NY.
- Comissão Europeia. (2013). *Compreender as políticas da União Europeia: Segurança Alimentar*. (2014 Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia, Ed.). <http://doi.org/10.2775/78890>
- Comissão Europeia. (2016). General Food Law. Retrieved October 1, 2016, from http://ec.europa.eu/food/safety/general_food_law_en
- COMPETE2020. (2014). Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização (PO CI), 2020. Retrieved from http://www.poci-competite2020.pt/admin/images/PO_CI_10dez.pdf
- Coviello, Yli-Renko, Helena, N. (2016). *Handbook of Measures for International Entrepreneurship Research*. (E. Elgar, Ed.). Massachusetts, USA.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3): 555–590.
- Eriksson K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process.

Journal of International Business Studies, 28(2): 337-360.

- European Commission. (2010). *Internationalisation of European SMEs. Survey of the observatory of European SMEs.*
- Food Ingredients. (2009). Halal: Tendência mundial para quem busca novos mercados, 18–21.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal.* (E. Verbo, Ed.). Lisboa.
- Fundação para a Ciência e Tecnologia. (2014). *Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente 2014-2020.* Aveiro.
- GlobalAgrimar. (2014). *Roteiro. Agroalimentar, Exportação.*
- Grant, R. M. (1991a). Analyzing Resources and Capabilities. In *Contemporary Strategy Analysis* (7th ed., pp. 123–168). John Wiley & Sons Ltd.
- Grant, R. M. (1991b). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.* *California Management Review* (Vol. 33). [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00037-9](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00037-9)
- Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62 (3): 42–54.
- IHP. (2017). A Certificação Halal. Retrieved from <http://halal.pt/ihp/>
- INE. (2016a). Dados Estatísticos. Retrieved September 29, 2016, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados&contexto=bd&selTab=tab2
- INE. (2016b). *Nomenclatura Combinada 2016.*
- Jani, S. A. M. (2011). *The Role of Knowledge in Internationalization of SME's.* *Review Literature And Arts Of The Americas.* UNIVERSITET UMEÅ.

<http://doi.org/10.1093/ajae/aau104>

- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Interorganizational Relations in Industrial Systems - A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach. *International Journal of Management and Organization*, 17(1), 34–48. <http://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440302>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2003): Business relationship learning and commitment in the internationalization process, *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83-101.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul. (1975). The internationalization process of the firm- Four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Kandemir, D., & Hult, G. T. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 34 (5): 440–446.
- Kedia, B. and Chockar, J. (1986). Factors inhibiting export performance of firms – an empirical investigation. *Management International Review*, Vol. 26 No. 4, pp. 33-43.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255–273. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400397>.
- Korth, C. (1991). Help for exporters. *Business and Economic Review*, Vol. 37, No. 4, pp. 37-8.

- Laghzaoui, S. (2011): SMEs' internationalization: An analysis with the concept of resources and competences, *Journal of Innovation Economics*, 1, 7, 181-196.
- Laranjeira, A. S. (2012). *O Impacto do Empreendedor Internacional nas Born Globals*.
- Lewin, A. Y., & Massini, S. (2003). Knowledge creation and organizational capabilities of innovating and imitating firms. In H. Tsoukas & N. Mylonopoulos (Eds), *Organizations as knowledge systems: 209–237*. Basingstoke: Palgrave.
- Lu, J. W. and Beamish, P. W. (2001), "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), pp. 565-586
- Luostarinen, R. and Welch, L. (1990), *International Business Operations*, Helsinki School of Economics, Helsinki
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9 (6): 469–487.
- Meyer, R. (1996), "The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, *Management Report*, 300, Erasmus University, Rotterdam
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Nummela, N., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. (2004): A global mindset – A prerequisite for successful internationalization, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21, 1, 51-64.
- OECD. (2004). *Promoting SMEs for Development. 2nd OECD CONFERENCE OF MINISTERS RESPONSIBLE FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMEs)*, (June), 1–59.

- Oviatt, Benjamin M. & Patricia P. McDougall (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 45-64
- Penrose. (1959). *The Theory of the Growth of the Company*. (O. U. Press, Ed.). New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: FreePress. Retrieved from <http://94.236.206.206/dohodi.net/books/en/Business; Books/Michael Porter/Michael.Porter.-.Competitive.Advantage.pdf>
- PortugalFoods, P. (2012). *PORTUGAL EXCEPCIONAL Estratégia de Internacionalização do Setor Agro-Alimentar 2012-2017*.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79. http://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14
- Racela, O., Chaikittisilpa, C., & Thoumrungroje, A. (2012). Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, 24 (2): 144–163.
- Ramaseshan, B. and Soutar, G.N. (1996). Combined effects of incentives and barriers on firms' export decisions. *International Business Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 53-65.
- Reid, S.D. (1981), "The decision-maker and export entry and expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, Fall, pp. 101-12.
- Rialp, A. A., Rialp, J. J. & Knight, G. A. G. (2005). 'The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What do we know after a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry?' *International Business Review*, vol. 14, no. 2, p. 147.
- Ruzzier, M., Hisrich, D. R., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small*

Business and Enterprise Development, 476-497.

- Sharma, D. & Blomstermo, A. A. (2003), 'The Internationalization Process of Born Globals: A Network View', *International Business Review*, vol. 12, no. 6, p. 739.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Slater, S., & Narver, J. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58 (1): 46–55.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- União Europeia. (2016). Mercado Único. Retrieved December 5, 2016, from https://europa.eu/european-union/topics/single-market_pt
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <http://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- World Trade Organization. (2016). Understanding the WTO: The Agreements - Standards and Safety. Retrieved October 6, 2016, from https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm4_e.htm
- WTO. (2016). *World Trade Report 2016*. *World Trade* (Vol. 7). <http://doi.org/10.1017/S1474745608004035>
- Zahra, SA, Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (2000), “ International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance”, *Academy of Management Journal*, 43(5): 925–950.
- Zhang, M., Knight, G., & Tansuhaj, P. (2014). International Performance Antecedents in Emerging Market SMEs: Evidence from China. *Journal of*

<http://doi.org/10.1080/08911762.2013.875242>

- Zhang, M., Tansuhaj, P., & McCullough, J. (2009). *International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China*. *Journal of International Entrepreneurship* (Vol. 7). <http://doi.org/10.1007/s10843-009-0042-1>
- Zhou, L., Barnes, B. R., & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882–905. <http://doi.org/10.1057/jibs.2009.87>
- Zhou, L., Wu, A., & Barnes, B. R. (2012). *The Effects of Early Internationalization on Performance Outcomes in Young International Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities*. *Journal of International Marketing* (Vol. 20). <http://doi.org/10.1509/jim.12.0076>

Apêndices

Apêndice 1 – Definição de PME

Categoria/Dimensão das empresas

Categoria de Empresa	Colaboradores Efetivos	Volume de Negócios	Balço Total
Média	< 250	≤ 50 milhões de euros	≤ 43 milhões de euros
Pequena	< 50	≤ 10 milhões de euros	≤ 10 milhões de euros
Micro	< 10	≤ 2 milhões de euros	≤ 2 milhões de euros

Fonte: Comissão Europeia, 2016

Apêndice 2 – Documentação e certificação necessária, bem como requisitos à exportação de produtos agroalimentares

Licenças de Importação

As licenças de importação são impostas por alguns países terceiros para animais vivos e produtos sujeitos a certificação veterinária, devendo ser obtidas nos países de destino. Contudo, há alguns casos em que não estão previamente estabelecidas as condições de exportação para uma determinada categoria de produtos nacionais.

No caso da exportação de categorias de produtos de origem animal e vegetal para as quais não estão instituídas condições de exportação para um determinado país terceiro, terá de ser iniciado, pelas autoridades nacionais – DGAV (Direção Geral de Alimentação e Veterinária) - , um processo de habilitação para a exportação junto desse país (GlobalAgrimar, 2014). Durante este processo, que pode variar de país para país, é necessário que as instalações das empresas/estabelecimentos sejam visitadas por um habilitador do país de destino, de modo a que este aprove a emissão da habilitação de exportação ao estabelecimento em causa.

Certificação para a Exportação

Todos os documentos de certificação destinam-se a acompanhar as mercadorias até ao destino final, confirmando o cumprimento das regras da UE e das regras nacionais e/ou das exigências do país de destino para cada categoria de produto. Assim, identificados os códigos pautais dos produtos, a certificação é solicitada aos serviços oficiais competentes em Portugal, podendo incluir, nomeadamente:

(i) Certificados Sanitários ou Fitossanitários

Cada país estabelece regras para garantir a qualidade e a segurança dos produtos comercializados. Entre os critérios mais comuns estão o controlo de pragas, resíduos e contaminantes e requisitos, como boas práticas agrícolas, de fabricação e de padrões de higiene.

Assim, o Certificado Fitossanitário garante o cumprimento dos requisitos fitossanitários do país de destino em relação a vegetais e a produtos vegetais. A remessa de vegetais e produtos vegetais são inspecionados oficialmente no país comunitário, de acordo com os procedimentos adequados, a fim de ser verificado o cumprimento dos requisitos pré-definidos pelo país de destino. Consequentemente, o exportador terá de informar os serviços oficiais de inspeção fitossanitária das exigências específicas adicionais, que o país de destino exige e que deverão constar no certificado fitossanitário de exportação (GlobalAgrimar, 2014).

Por sua vez, o certificado sanitário garante o cumprimento dos requisitos sanitários do país de destino em relação a produtos de origem animal. O processo de inspeção, cumprimento de requisitos pré-definidos pelo país de destino e emissão do certificado é idêntico ao processo dos certificados fitossanitários (GlobalAgrimar, 2014).

(ii) Certificados de Qualidade Alimentar

Os certificados de qualidade alimentar atestam que os produtos são legalmente produzidos e comercializados de acordo com regras da UE e com as regras nacionais, satisfazendo as exigências impostas em matéria de qualidade, conforme demonstrado por resultados de análises físico-químicas, sensoriais, microbiológicas e/ou tecnológicas. (GlobalAgrimar, 2014).

(iii) Certificação de Origem

Os certificados de origem atestam a proveniência da mercadoria (rastreadabilidade), podendo ser obrigatório incluir na rotulagem dos produtos a exportar a menção “made in”, mediante as exigências do país de destino (GlobalAgrimar, 2014).

(iv) Certificação no âmbito dos regimes de qualidade

Esta certificação assegura a autenticidade da mercadoria, evidenciando a existência de regimes especiais de qualidade reconhecidos na UE, tais como, Denominações de Origem Protegida (DOP), Indicações Geográficas Protegidas (IGP) ou Especialidade Tradicional Garantida (ETG). No caso dos regimes especiais acima descritos de produtos agrícolas e géneros alimentícios, se forem pré-embalados apresentam rotulagem específica com indicação da marca de certificação aprovada. (GlobalAgrimar, 2014).

(v) Certificação no âmbito de Produção Biológica

A certificação no âmbito de produção biológica comprova a veracidade que determinados produtos são provenientes de agricultura biológica.

(vi) Certificação de conformidade para materiais e objetos destinados a entrar em contacto com os géneros alimentícios

A certificação de conformidade para materiais e objetos destinados a entrar em contacto com os géneros alimentícios garante que os materiais utilizados são os legalmente exigidos pelas regras da UE e pelas regras nacionais, satisfazendo as exigências impostas pelas autoridades competentes do país de destino (GlobalAgrimar, 2014).

(vii) Certificação de não contaminação radioativa

A certificação de não contaminação radioativa atesta a legalidade da produção e da comercialização do produto em causa no país de origem para efeitos de registo e/ou importação no país de destino.

Certificação de venda livre e outras declarações

Os certificados de venda livre e outras declarações associadas asseguram a legalidade da produção e da comercialização do produto em causa no país de origem para efeitos de registo e/ou importação no país de destino (GlobalAgrimar, 2014). Assim, este documento é utilizado para certificar que o produto é livremente comercializado no país de origem.

Requisitos e Exigências Sócio culturais

Numa economia desenvolvida e globalizada em que novos produtos, empresas e consumidores chegam ao mercado diariamente é emergente que as empresas não descuidem as exigências religiosas dos consumidores, que constituem um novo nicho de mercado e uma oportunidade para as empresas do setor agroalimentar expandirem os seus negócios e alcançarem novos mercados internacionais.

As duas maiores certificações culturais exigidas pelos consumidores são a certificação *Halal* e a certificação *Kosher*.

(i) Certificação Halal

Halal é uma palavra árabe que significa permitido ou autorizado. No contexto Islâmico, o termo *Halal* refere-se a todo o tipo de alimentos cujo consumo é permitido por *Allah*. Assim, para que os produtos alimentares sejam permitidos e considerados *Halal*, é necessário que as empresas sigam exigentes regras no processo de produção, desde o abate dos animais, ao corte e ao embalamento, o que provoca inúmeras transformações nos processos produtivos das empresas.

Apenas quando as empresas cumprem a totalidade dos critérios definidos é que podem usufruir da certificação *Halal*, que possui validade internacional, mas necessita de ser renovada, mediante nova visita à fábrica para inspeção (IHP, 2017). O Instituto *Halal* de Portugal efetua auditorias e inspeções regulares de forma a garantir a correta execução dos procedimentos *Halal*.

A certificação e o selo de garantia *Halal* é o mecanismo único para que o consumidor muçulmano possa consumir produtos *Halal* com confiabilidade, uma vez que é a garantia de que o produto é lícito e a unidade produtora segue procedimentos corretos conforme a jurisprudência islâmica (IHP, 2017).

(ii) Certificação *Kosher*

À semelhança da certificação *Halal*, a certificação *Kosher* assegura que os produtos fabricados por uma determinada empresa obedecem a normas particulares que regem a dieta judaica ortodoxa. Para isso é necessário que a empresa preencha requisitos religiosos da religião judaica, no que toca a matéria prima, confecção e mistura de ingredientes (Kosher, 2016), o que provoca várias alterações nos processos produtivos das empresas.

Esta certificação é caracterizada pelo controlo máximo da qualidade e possui validade internacional. O certificado apenas pode ser renovado mediante visita do rabino à fábrica para inspeção (Kosher, 2016).

Para certificar estes produtos é colocado um selo específico na embalagem, indicando que aquele alimento passou por uma confiável supervisão e pode ser consumido em segurança pelos seguidores *Kosher*.

Para além das exigências religiosas, apresentam-se cada vez mais certificações rígidas de qualidade com vista a garantir a segurança e qualidade alimentar internacional. Estas certificações são referenciais de qualidade e segurança alimentar desenvolvidos por grandes grupos comerciais, sendo que as duas

maiores certificações exigidas pelos grandes importadores internacionais são a certificação IFS e BRC.

(iii) Certificação IFS

As normas IFS (*International Featured Standards*) são desenvolvidas para todas as partes interessadas envolvidas na cadeia de fornecimento que pretendam assegurar a qualidade e segurança dos produtos alimentares ou não-alimentares e serviços relacionados. Estas normas conduzem ao cumprimento dos requisitos legais de segurança e disponibilizam normas comuns e transparentes para os fornecedores, bem como uma resposta concreta à expectativa dos clientes, no que respeita à segurança dos produtos (APCER, 2017).

A certificação IFS tem um reconhecimento internacional que permite a criação de uma imagem de marca no setor alimentar, construindo a confiança dos consumidores e abrindo caminho para novas oportunidades de mercado (APCER, 2017).

(iv) Certificação BRC

O *British Retail Consortium* (BRC) desenvolveu, em 1998, um referencial com carácter obrigatório para todos os fornecedores dos retalhistas do Reino Unido. Os *standards* da certificação BRC garantem a padronização de critérios de qualidade, segurança e operacionais e asseguram que os fabricantes cumprem com as suas obrigações legais para a proteção do consumidor final.

A existência de fornecedores em todo o mundo originou a rápida adoção deste referencial nos diversos continentes, possibilitando uma diminuição do número de auditorias e uniformizando os critérios de avaliação dos requisitos.

O Transporte

O transporte de produtos agroalimentares é também considerado uma formalidade no momento de exportação.

Os produtos agroalimentares são, na maioria das vezes, perecíveis e apresentam validade reduzida, pelo que são necessários mecanismos para manter as próprias características num determinado tempo de consumo.

O transporte de produtos agroalimentares para consumo humano deve garantir o estado natural e a qualidade dos produtos transportados, uma vez que dele pode depender a qualidade e a aceitação dos produtos transportados no país de destino. Assim, se forem transportados alimentos congelados ou alimentos que exijam uma determinada refrigeração, o transporte impõe que o equipamento seja fechado, isotérmico, ventilado e/ou refrigerado, de modo a impedir a degradação e o contágio dos alimentos. Para além disso, produtos com validade bastante reduzida (exemplo 3/4 meses) pode inviabilizar à partida a venda para mercados internacionais mais longínquos, ou requerem que o transporte seja efetuado por via aérea, tornando o transporte bastante dispendioso.

Saliente-se que os produtos agroalimentares devem chegar ao país de destino nas mesmas condições que saíram do país de origem, garantindo, assim, o estado natural e a qualidade dos alimentos transportados.

Apêndice 3 – Grupo de Empresas Inquiridas no Teste-piloto

Empresa	CAE	Data	Duração	Via
Manuel Serra, S.A.	10412 (produção de azeite)	17/01/2017	30min	Presencial
Lusiteca, S.A.	10822 (fabricação de produtos de confeitaria)	18/01/2017	20min.	Skype
Carnes Landeiro, S.A.	10130 (fabricação de produtos à base de carne)	20/01/2017	40min.	Skype
Novarroz, S.A.	10612 (descasque, branqueamento e outros tratamentos do arroz)	20/01/2017	30min.	Skype
Conservas Portugal Norte, S.A.	10203 (conservação de produtos da pesca e da aquicultura em azeite)	25/01/2017	30min.	Skype

Apêndice 4 - Questionário Teste-Piloto

No âmbito do estágio realizado na PortugalFoods e com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão com especialização em Gestão de Serviços pela Universidade Católica Portuguesa, solicita-se a vossa colaboração na resposta ao seguinte questionário.

Este é um questionário que visa **avaliar o grau de desenvolvimento das capacidades para a internacionalização das PME** no universo de empresas participantes nas ações desenvolvidas pela PortugalFoods.

O questionário deverá ser preenchido desejavelmente pelo **CEO/Diretor-Geral/Administrador ou pelo responsável direto pela internacionalização da empresa**. No preenchimento do questionário deve ter-se em consideração o **principal mercado de exportação** da empresa, bem como o **produto mais exportado** para esse mercado.

Garante-se que os dados fornecidos nunca serão publicados indexados ao nome individual da empresa, mas sim no conjunto das empresas inquiridas do Setor Agroalimentar Português.

Agradece-se desde já toda a colaboração prestada.

Designação Social:

Principal Mercado de Exportação (País):

Principal Produto Exportado (Sistema Harmonizado):

No principal mercado de exportação da sua empresa, indique como avalia a **gestão de topo** em relação aos principais concorrentes nos seguintes domínios:

		Muito Pior	Pior	Um Pouco Pior	Igual ao principal concorrente	Um Pouco Melhor	Melhor	Muito Melhor
1.	O conhecimento sobre línguas e normas no principal mercado de exportação							
2.	A capacidade em gerir negócios de exportação ou outras operações internacionais.							
3.	O conhecimento sobre agências governamentais no principal mercado de exportação							
4.	A experiência de negócio no principal mercado de exportação							
5.	O conhecimento sobre as necessidades dos clientes no principal mercado de exportação							
6.	A capacidade em identificar oportunidades de negócio no principal mercado de exportação							
7.	O conhecimento sobre marketing eficaz no principal mercado de exportação							
8.	O conhecimento sobre concorrentes no principal mercado de exportação							
9.	O conhecimento sobre os canais de distribuição no principal mercado de exportação							
10.	A experiência em gerir contactos de negócio no principal mercado de exportação.							
11.	O conhecimento sobre leis e regulamentos de negócio no principal mercado de exportação							

No principal mercado de exportação, indique como avalia a **sua empresa** em relação aos principais concorrentes nos seguintes domínios:

		Muito Pior	Pior	Um Pouco Pior	Igual ao Principal Concorrente	Um Pouco Melhor	Melhor	Muito Melhor
12.	O processo de planeamento de marketing							
13.	O controlo e a avaliação das atividades de marketing							
14.	A capacidade para segmentar e definir mercados individuais alvo							
15.	A capacidade em utilizar ferramentas de marketing (design do produto, preço, publicidade, entre outros) para diferenciar o produto							

Tendo em mente o principal mercado de exportação da sua empresa, por favor indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

		Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Discordo Parcialmente	Concordo e Discordo em parte	Concordo Parcialmente	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
16.	A gestão de topo tende a ver o mundo, em vez de apenas Portugal, como o mercado da empresa.							
17.	A direção/gerência discute frequentemente os pontos fracos e fortes dos principais concorrentes no principal mercado de exportação.							
18.	A empresa é reconhecida, no principal mercado de exportação, pelos produtos tecnologicamente superiores.							
19.	As funções dos departamentos da empresa (marketing/vendas, produção, finanças) estão alinhadas para servir as necessidades do principal mercado de exportação.							
20.	A empresa incorpora tecnologia de ponta na sua indústria.							
21.	A direção/gerência comunica a toda a empresa as experiências bem-sucedidas e malsucedidas com clientes no principal mercado de exportação.							
22.	A empresa é altamente reconhecida pelos seus conhecimentos técnicos entre os membros dos canais de distribuição no principal mercado de exportação							
23.	A empresa responde de imediato a uma campanha intensiva dos concorrentes direcionada aos seus clientes no principal mercado de exportação.							
24.	A direção/gerência comunica continuamente a missão da empresa aos seus colaboradores com vista ao sucesso no principal mercado de exportação.							

25.	A empresa desenvolve tecnologia que incorpora no produto mais exportado							
26.	Os gestores compreendem como todos os colaboradores contribuem na criação de valor para os clientes no principal mercado de exportação.							
27.	A cultura organizacional predominante da empresa (sistema de valores coletivos da administração) é propícia à exploração ativa de novas oportunidades de negócio no exterior.							
28.	A empresa emprega alguns dos especialistas mais qualificados no setor na conceção e fabrico do produto.							
29.	A direção/gerência desenvolve recursos humanos, entre outros recursos, para alcançar os objetivos da empresa no principal mercado de exportação.							

Por favor indique:

Quota de Mercado aproximada no principal mercado de exportação: _____ %

Taxa de Crescimento Anual Média das Exportações nos últimos 3 anos (2012 – 2015): _____ %

Nº de anos que a empresa demorou a ser tão rentável no principal mercado de exportação como em Portugal: _____ (“ainda não” ou “não vendo em Portugal”)

Intensidade Exportadora (2015): _____ %
 Valor das exportações sobre o Volume de Negócios

Apêndice 5 – Grupo de Empresas Respondentes ao Inquérito Final

Nº	Designação Social	CAE	Descrição
1	Olivais do Sul, SA	10412	Produção de Azeite
2	Carnes Landeiro, S.A.	10130	Fabricação de produtos à base de carne
3	Valente Marques S.A.	10612	Descasque, branqueamento e outros tratamentos do arroz
4	Azeol	10414	Refinação de azeite, óleos e gorduras
5	Germen Moagem de Cereais, S.A.	10611	Moagem de cereais
6	Fábrica de Conservas A Poveira, SA	10203	Conservação de produtos da pesca e da aquicultura em azeite
7	Quantum P&G, LDA	10393	Fabricação de doces, compotas, geleias e marmelada
8	Nutricafés, SA	10830	Indústria do café e do chá
9	Aviludo, S.A	10130	Fabricação de produtos à base de carne
10	Douromel- Fábrica de Confeitaria, LDA	10395	Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por outros processos
11	Sutol - Indústrias Alimentares, Lda	10395	Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por outros processos
12	Vhumana, SA	10860	Fabricação de alimentos homogeneizados e dietéticos
13	Ramirez & C ^a (filhos) S.A.	10203	Conservação de produtos da pesca e da aquicultura em azeite
14	DFJ VINHOS	11021	Produção de vinhos comuns e licorosos
15	J. Dínis & Filhos, LDA	10822	Fabricação de produtos de confeitaria
16	Lusiteca - Produtos Alimentares, S.A.	10822	Fabricação de produtos de confeitaria
17	Alfredo da Silva Barbosa, LDA	10130	Fabricação de produtos à base de carne
18	Nascente Divina – Águas do Alardo, LDA	11071	Engarrafamento de águas minerais naturais e de nascente
19	Soguima – Comércio e Indústria Alimentar, S.A	10202	Congelação de produtos da pesca e da aquicultura
20	Frijobel, SA	10201	Preparação de produtos da pesca e da aquicultura
21	Ferraz e Ferreira, LDA	10850	Fabricação de refeições e pratos pré-cozinhados
22	Rialto - Indústria Alimentar, LDA	10720	Fabricação de bolachas, biscoitos, tostas e pastelaria de conservação
23	Du Bois de la Roche, LDA	10720	Fabricação de bolachas, biscoitos, tostas e pastelaria de conservação

24	Frueat, LDA	10395	Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por outros processos
25	Novarroz, S.A.	10612	Descasque, branqueamento e outros tratamentos do arroz
26	Conservas Portugal Norte, LDA	10203	Conservação de produtos da pesca e da aquicultura em azeite
27	Alberto Fernandes e Filhos, LDA	10822	Fabricação de produtos de confeitaria
28	Nutrigreen, S.A.	10395	Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por outros processos
29	INDULAC - Indústria Láctea, S.A.	10510	Indústrias do leite e derivados
30	Licóbidos, Fabrico Artesanal de Licores, LDA	11013	Produção de licores e de outras bebidas destiladas
31	Gelpeixe - Alimentos Congelados, S.A.	10201	Preparação de produtos da pesca e da aquicultura
32	Salsicharia Limiana, LDA	10130	Fabricação de produtos à base de carne
33	Tété II - Produtos Lácteos, LDA	10510	Indústrias do leite e derivados
34	Fabridoce-Doces Regionais, LDA	10712	Pastelaria
35	Bivalvia, LDA	03210	Aquicultura em águas salgadas e salobras
36	NuviFruits, SA.	10395	Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por outros processos
37	Conserveira do Sul, S.A.	10203	Conservação de produtos da pesca e da aquicultura em azeite
38	Cantinho das Aromáticas - Viveiros, LDA	01280	Cultura de especiarias, plantas aromáticas, medicinais e farmacêuticas
39	Amendouro, SA.	10394	Descasque e transformação de frutos de casca rija comestíveis
40	Cofisa - Conservas da Figueira, S.A.	10203	Conservação de produtos da pesca e da aquicultura em azeite
41	Lacticínios MAF, LDA	10510	Indústrias do leite e derivados
42	Black & Yellow, S.A.	10822	Fabricação de produtos de confeitaria
43	Ernesto Morgado, S.A.	10612	Descasque, branqueamento e outros tratamentos do arroz
44	Indústria de Carnes da Gândara, LDA	10110	Abate de gado (produção de carne)
45	Maxiprimus	46900	Comércio por grosso não especializado
46	Liderpartner, LDA	46390	Comércio por grosso não especializado de produtos agroalimentares, bebidas e tabaco
47	Condi Alimentar, S.A.	46382	Comércio por grosso de outros produtos alimentares

48	Porto Union, LDA	4617	Agente do comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco
49	Vieira de Castro, S.A.	10720	Fabricação de bolachas, biscoitos, tostas e pastelaria de conservação
50	Maçarico, S.A.	10395	Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por outros processos

Apêndice 6 - Questionário Final do Modelo Proposto

1. Capacidade de atualização contínua de conhecimento

Avaliação dos principais decisores do processo de internacionalização em relação aos principais concorrentes internacionais do setor, no principal mercado de exportação, nos seguintes domínios. (escala ordinal de sete pontos, onde 1= muito pior e 7= muito melhor)

Conhecimento Institucional Estrangeiro

1. O conhecimento sobre línguas e normas no principal mercado de exportação.
2. O conhecimento sobre agências governamentais no principal mercado de exportação.
3. O conhecimento sobre leis e regulamentos no principal mercado de exportação.

Conhecimento sobre o Mercado estrangeiro

1. O conhecimento sobre as necessidades dos clientes no principal mercado de exportação.
2. O conhecimento sobre marketing eficaz nos no principal mercado de exportação.
3. O conhecimento sobre concorrentes no principal mercado de exportação.
4. O conhecimento sobre os canais de distribuição no principal mercado de exportação.

Conhecimento de Internacionalização

1. A capacidade em gerir negócios de exportação ou outras operações no principal mercado de exportação.
2. A experiência nos negócios no principal mercado de exportação.
3. A capacidade em identificar oportunidades de negócio no principal mercado de exportação.

4. A experiência em gerir contactos de negócio no principal mercado de exportação.

2. Orientação Internacional

Grau de concordância com as afirmações, tendo em consideração o principal mercado de exportação da empresa (escala ordinal de sete pontos, onde 1=discordo totalmente e 7=concordo totalmente)

1. A gestão de topo tende a ver o mundo, em vez de apenas Portugal, como o mercado da empresa.
2. A direção/gerência comunica continuamente a missão da empresa aos colaboradores com vista ao sucesso no principal mercado de exportação.
3. A cultura organizacional predominante da empresa (sistema de valores coletivos da administração) é propícia à exploração ativa de novas oportunidades de negócio no exterior.
4. A direção/gerência desenvolve recursos humanos, entre outros recursos, para alcançar os objetivos da empresa no principal mercado de exportação.

2. Capacidades de Marketing Internacional

Avaliação dos principais decisores do processo de internacionalização em relação aos principais concorrentes internacionais do setor, no principal mercado de exportação, nos seguintes domínios. (escala ordinal de sete pontos, onde 1= muito pior e 7= muito melhor)

1. O processo de planeamento de marketing.
2. O controlo e a avaliação das atividades de marketing.
3. A capacidade para segmentar e definir mercados individuais alvo.
4. A capacidade em utilizar ferramentas de marketing (design do produto, preço, publicidade, entre outros) para diferenciar o produto.

3. Capacidade de Inovação Internacional

Grau de concordância com as afirmações, tendo em consideração o principal mercado de exportação da empresa (escala ordinal de sete pontos, onde 1=discordo totalmente e 7=concordo totalmente)

1. A empresa é reconhecida, no principal mercado de exportação, pelos produtos tecnologicamente superiores.
2. A empresa incorpora tecnologia de ponta na sua indústria.
3. A empresa é altamente reconhecida pelos seus conhecimentos técnicos entre os membros dos canais de distribuição no principal mercado de exportação.
4. A empresa emprega alguns dos especialistas mais qualificados no setor na concepção e fabrico do produto.
5. A empresa desenvolve tecnologia que incorpora no produto mais exportado.

4. Orientação para o Mercado Internacional

Grau de concordância com as afirmações, tendo em mente o principal mercado de exportação da empresa (escala ordinal de sete pontos, onde 1=discordo totalmente e 7=concordo totalmente)

Orientação para o Cliente

1. A direção/gerência comunica à empresa as experiências bem-sucedidas e malsucedidas dos clientes no principal mercado de exportação.
2. Os gestores compreendem como todos na empresa contribuem para a criação de valor para os clientes no principal mercado de exportação.

Orientação para o Concorrente

1. A direção/gerência discute frequentemente os pontos fracos e pontos fortes dos principais concorrentes no principal mercado de exportação.
2. A empresa responde imediatamente a uma campanha intensiva dos concorrentes direcionada aos seus clientes no principal mercado de exportação.

Orientação Interfuncional

1. As funções dos departamentos da empresa (marketing/vendas, produção, finanças) estão alinhadas para servir as necessidades do principal mercado de exportação.

1. Designação social:
2. Principal mercado de exportação (país):
3. Principal produto exportado (sistema harmonizado):
4. Quota de mercado indicativa no principal mercado de exportação:
5. Taxa de crescimento anual média das exportações nos últimos 3 anos (2012-2015):
6. Nº de anos que a empresa demorou a ser tão rentável no principal mercado de exportação como em Portugal:
7. Intensidade exportadora (2015):

Instrumento de Avaliação das Capacidades de Internacionalização do Setor Agroalimentar Português

Este é um questionário que visa avaliar o grau de desenvolvimento das capacidades para a internacionalização das PME no universo das empresas participantes nas ações desenvolvidas pela PortugalFoods.

O questionário deverá ser preenchido desejavelmente pelo CEO/Diretor-Geral/Administrador ou pelo Responsável Direto pela internacionalização da empresa.

No preenchimento do questionário deve ter-se em consideração o principal mercado de exportação da empresa, bem como o produto mais exportado para esse mercado.

Garante-se que os dados fornecidos nunca serão publicados indexados ao nome individual da empresa, mas sim no conjunto das empresas inquiridas do Setor Agroalimentar Português.

Agradece-se desde já toda a colaboração prestada.

***Obrigatório**

Designação Social *

A sua resposta

Principal Mercado de Exportação (país) *

A sua resposta

Principal Produto Exportado (sistema harmonizado) *

A sua resposta

³² Na plataforma online foi selecionado o campo de aleatorização da ordem das questões.

No principal mercado de exportação da sua empresa, indique como avalia os principais decisores do processo de internacionalização em relação aos principais concorrentes internacionais do seu setor nos seguintes domínios: *

	Muito Pior	Pior	Um Pouco Pior	Igual ao Principal Concorrente	Um Pouco Melhor	Melhor	Muito Melhor
O conhecimento sobre leis e regulamentos de negócio no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade em identificar oportunidades de negócio no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A experiência de negócio no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conhecimento sobre os canais de distribuição no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conhecimento sobre marketing eficaz no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conhecimento sobre línguas e normas no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conhecimento sobre agências governamentais no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conhecimento sobre concorrentes no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A capacidade em gerir negócios de exportação ou outras operações internacionais no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A experiência em gerir contactos de negócio no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O conhecimento sobre as necessidades dos clientes no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No principal mercado de exportação, indique como avalia a sua empresa em relação aos principais concorrentes internacionais do seu setor nos seguintes domínios: *

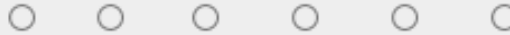
	Muito Pior	Pior	Um Pouco Pior	Igual ao Principal Concorrente	Um Pouco Melhor	Melhor	Muito Melhor
O processo de planeamento de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O controlo e a avaliação das atividades de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade em utilizar ferramentas de marketing (design do produto, preço, publicidade, entre outros) para diferenciar o produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A capacidade para segmentar e definir mercados individuais alvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tendo em consideração o principal mercado de exportação da sua empresa, por favor indique o grau de concordância com as seguinte afirmações: *

	Discordo totalmente	Discordo grande parte	Discordo parcialmente	Concordo e discordo em parte	Concordo parcialmente	Concordo grande parte	Concordo totalmente
A empresa é altamente reconhecida pelos seus conhecimentos técnicos entre os membros dos canais de distribuição no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A direção/gerência comunica à empresa as experiências bem-sucedidas e malsucedidas com clientes no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A direção/gerência comunica continuamente a missão da empresa aos seus colaboradores com vista ao sucesso no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa responde de imediato a uma campanha intensiva dos concorrentes direcionada aos seus clientes no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa desenvolve tecnologia que incorpora no produto mais exportado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa é reconhecida, no principal mercado de exportação, pelos produtos tecnologicamente superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A direção/gerência discute frequentemente os pontos fracos e fortes dos principais concorrentes no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gestão de topo tende a ver o mundo, em vez de apenas Portugal, como o mercado da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores compreendem como todos os colaboradores contribuem na criação de valor para os clientes no principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As funções dos departamentos da empresa (marketing/vendas, produção, finanças) estão alinhadas para servir as necessidades do principal mercado de exportação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A cultura organizacional predominante da empresa (sistema de valores coletivos da administração) é propícia à exploração ativa de novas oportunidades de negócio no exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa emprega alguns dos especialistas mais qualificados no setor na conceção e fabrico do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa incorpora tecnologia de ponta na sua indústria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A direção/gerência desenvolve recursos humanos, entre outros recursos, para alcançar os objetivos da empresa no principal mercado de exportação



Por favor indique:

Relembro que os dados fornecidos nunca serão publicados indexados ao nome individual da empresa.

Quota de Mercado indicativa no principal mercado de exportação (%):

A sua resposta

Taxa de Crescimento Anual Média das Exportações (%) nos últimos 3 anos (2012-2015): *

A sua resposta

Nº de anos que a empresa demorou a ser tão rentável no principal mercado de exportação como em Portugal ("ainda não atingimos esse ponto" ; "não vendo em Portugal")

A sua resposta

Intensidade Exportadora (%) em 2015 (valor das exportações sobre o volume de negócios) *

A sua resposta

Apêndice 8 – Correspondência entre variáveis e questões/items de escala

Constructos	Subconstructos	Itens de escala	Código da variável
1. Capacidade de atualização contínua de conhecimento*	1.1. Conhecimento institucional estrangeiro	1. O conhecimento sobre línguas e normas no principal mercado de exportação. 2. O conhecimento sobre agências governamentais no principal mercado de exportação. 3. O conhecimento sobre leis e regulamentos no principal mercado de exportação.	CapAtInst1 CapAtInst2 CapAtInst3
	1.2. Conhecimento sobre o mercado estrangeiro	1. O conhecimento sobre as necessidades dos clientes no principal mercado de exportação. 2. O conhecimento sobre marketing eficaz nos no principal mercado de exportação. 3. O conhecimento sobre concorrentes no principal mercado de exportação. 4. O conhecimento sobre os canais de distribuição no principal mercado de exportação.	CapAtMerc1 CapAtMerc2 CapAtMerc3 CapAtMerc4
	1.3. Conhecimento de internacionalização	1. A capacidade em gerir negócios de exportação ou outras operações no principal mercado de exportação. 2. A experiência nos negócios no principal mercado de exportação. 3. A capacidade em identificar oportunidades de negócio no principal mercado de exportação. 4. A experiência em gerir contactos de negócio no	CapAtInt1 CapAtInt2 CapAtInt3 CapAtInt4

		principal mercado de exportação.	
2. Orientação Internacional**		<p>1. A gestão de topo tende a ver o mundo, em vez de apenas Portugal, como o mercado da empresa.</p> <p>2. A direção/gerência comunica continuamente a missão da empresa aos colaboradores com vista ao sucesso no principal mercado de exportação.</p> <p>3. A cultura organizacional predominante da empresa (sistema de valores coletivos da administração) é propícia à exploração ativa de novas oportunidades de negócio no exterior.</p> <p>4. A direção/gerência desenvolve recursos humanos, entre outros recursos, para alcançar os objetivos da empresa no principal mercado de exportação.</p>	<p>OrInt1</p> <p>OrInt2</p> <p>OrInt3</p> <p>OrInt4</p>
3. Capacidade de marketing internacional**		<p>1. O processo de planeamento de marketing.</p> <p>2. O controlo e a avaliação das atividades de marketing.</p> <p>3. A capacidade para segmentar e definir mercados individuais alvo.</p> <p>4. A capacidade em utilizar ferramentas de marketing (design do produto, preço, publicidade, entre outros) para diferenciar o produto.</p>	<p>CapMarkInt1</p> <p>CapMarkInt2</p> <p>CapMarkInt3</p> <p>CapMarkInt4</p>
4. Capacidade de inovação internacional**		<p>1. A empresa é reconhecida, no principal mercado de exportação, pelos produtos tecnologicamente superiores.</p> <p>2. A empresa incorpora tecnologia de ponta na sua indústria.</p> <p>3. A empresa é altamente reconhecida pelos seus conhecimentos técnicos</p>	<p>CapInovInt1</p> <p>CapInovInt2</p> <p>CapInovInt3</p>

		<p>entre os membros dos canais de distribuição no principal mercado de exportação.</p> <p>4. A empresa emprega alguns dos especialistas mais qualificados no setor na concepção e fabrico do produto.</p> <p>5. A empresa desenvolve tecnologia que incorpora no produto mais exportado.</p>	<p>CapInovInt4</p> <p>CapInovInt5</p>
<p>5. Orientação de mercado internacional**</p>	<p>5.1. Orientação para o cliente</p>	<p>1. A direção/gerência comunica à empresa as experiências bem-sucedidas e malsucedidas dos clientes no principal mercado de exportação.</p> <p>2. Os gestores compreendem como todos na empresa contribuem para a criação de valor para os clientes no principal mercado de exportação.</p>	<p>OrMercInt_cl1</p> <p>OrMercInt_cl2</p>
	<p>5.2. Orientação para o concorrente</p>	<p>1. A direção/gerência discute frequentemente os pontos fracos e pontos fortes dos principais concorrentes no principal mercado de exportação.</p> <p>2. A empresa responde imediatamente a uma campanha intensiva dos concorrentes direcionada aos seus clientes no principal mercado de exportação</p>	<p>OrMercInt_con1</p> <p>OrMercInt_con2</p>
	<p>5.3. Orientação interfuncional</p>	<p>1. As funções dos departamentos da empresa (marketing/vendas, produção, finanças) estão alinhadas para servir as necessidades do principal mercado de exportação.</p>	<p>OrMercInt_interf</p>

(*) Zhou et. al (2010); (**) Knight & Kim (2009)

Anexos

Anexo 1 - Volume de Negócios por número de empresas e sua forma jurídica por atividade económica – Portugal (2014)

Atividade económica (Classe - CAE Rev. 3)	Empresas (N.º) por Atividade económica (Classe - CAE Rev. 3) e Forma jurídica; Anual (1)			Volume de negócios (€) das empresas por Atividade económica (Classe - CAE Rev. 3) e Forma jurídica; Anual (1)			Pessoal ao serviço remunerado (N.º) nas empresas por Atividade económica (Classe - CAE Rev. 3) e Forma jurídica; Anual (1)		
	Forma jurídica			Forma jurídica			Forma jurídica		
	Total	Empresa individual	Sociedade	Total	Empresa individual	Sociedade	Total	Empresa individual	Sociedade
	N.º	N.º	N.º	€	€	€	N.º	N.º	N.º
Agricultura, produção animal, caça e atividades dos serviços relacionados	117.077	105.838	11.239	4.697.957.043	1.585.125.159	3.112.831.884	53.869	14.180	39.689
Silvicultura e exploração florestal	6.908	5.138	1.770	801.406.595	129.326.337	672.080.258	9.625	941	8.684
Pesca e aquicultura	4.780	4.188	592	425.190.743	121.850.171	303.340.572	8.027	2.067	5.960
Indústrias alimentares	9.289	3.724	5.565	12.039.218.476	212.036.985	11.827.181.491	85.620	3.512	82.108
Indústria das bebidas	1.659	691	968	3.099.441.353	14.570.631	3.084.870.722	13.899	181	13.718

Fonte: INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas (SCIE)

Anexo 2 – Número de empresas e respetivo VN com escalão de pessoal ao serviço por atividade económica – Portugal (2011 a 2014)

	Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)	Empresas (N.º) por Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço; Anual (1)					Volume de negócios (€) das empresas por Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço; Anual (1)				
		Escalão de pessoal ao serviço					Escalão de pessoal ao serviço				
		Total	Menos de 10 pessoas	10 - 49 pessoas	50 - 249 pessoas	250 e mais pessoas	Total	Menos de 10 pessoas	10 - 49 pessoas	50 - 249 pessoas	250 e mais pessoas
		N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	€	€	€	€	€
2014	Agricultura, produção animal, caça e atividades	117.077	116.223	767	83	4	4.697.957.043	3.047.596.990	948.006.087		
	Silvicultura e exploração florestal	6.908	6.739	157	11	1	801.406.595	463.612.132	240.222.695		
	Pesca e aquicultura	4.780	4.513	254	12	1	425.190.743	162.422.540	130.280.036		
	Indústrias alimentares	9.289	7.520	1.485	256	28	12.039.218.476	967.968.668	2.691.985.071	5.303.142.193	3.076.122.544
	Indústria das bebidas	1.659	1.398	218	36	7	3.099.441.353	316.174.179	708.308.894	617.802.422	1.457.155.858
2013	Agricultura, produção animal, caça e atividades	97.240	96.443	712	80	5	4.429.889.860	2.845.173.803	898.945.023		
	Silvicultura e exploração florestal	6.043	5.876	159	7	1	689.223.991	394.505.635	222.401.940		
	Pesca e aquicultura	4.691	4.421	257	12	1	429.055.870	151.352.849	144.591.873		
	Indústrias alimentares	9.208	7.445	1.475	260	28	11.945.515.469	894.753.075	2.554.775.397	5.503.971.273	2.992.015.724
	Indústria das bebidas	1.441	1.187	212	35	7	3.014.637.607	347.802.262	667.441.993	590.558.150	1.408.835.202
2012	Agricultura, produção animal, caça e atividades	47.388	46.637	675	72	4	4.086.471.550	2.590.052.179	858.227.259		
	Silvicultura e exploração florestal	4.438	4.289	142	7	-	615.004.427	343.995.003	207.171.910	63.837.514	-
	Pesca e aquicultura	4.642	4.384	243	14	1	451.566.562	157.619.164	167.195.070		
	Indústrias alimentares	9.165	7.335	1.533	269	28	11.802.261.880	921.584.262	2.566.894.891	5.565.176.677	2.748.606.050
	Indústria das bebidas	1.223	981	197	38	7	2.973.911.216	315.429.931	602.022.117	619.889.481	1.436.569.687
2011	Agricultura, produção animal, caça e atividades	47.141	46.344	728	65	4	3.882.256.162	2.482.014.343	863.645.161		
	Silvicultura e exploração florestal	4.656	4.507	143	6	-	617.255.079	360.636.806	198.191.842	58.426.431	-
	Pesca e aquicultura	4.762	4.475	276	10	1	455.964.742	161.903.670	179.465.458		
	Indústrias alimentares	9.322	7.373	1.640	278	31	11.760.086.973	917.454.370	2.642.830.704	5.052.340.173	3.147.461.726
	Indústria das bebidas	1.215	968	204	36	7	2.991.929.628	289.060.141	623.547.459	568.739.188	1.510.582.840

Fonte: INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas (SCIE)

Anexo 3 – Calendário de Ações de Promoção Externa 2016 da PortugalFoods

FEIRAS / CERTAMES INTERNACIONAIS		
Feira ISM (Sweets and Snacks)	Colónia Alemanha	31 Jan. a 3 Fev.
Feira Salón du Fromage	Paris França	28 Fev. a 2 Março
Feira Foodex Japão	Tóquio Japão	8 a 11 Março
Feira Alimentaria Barcelona	Barcelona Espanha	25 a 28 Abril
Feira Sial China	Xangai China	5 a 7 Maio
Feira PLMA	Amesterdão Holanda	24 e 25 Maio
Feira Sial Paris	Paris França	16 a 20 Outubro
Feira PLMA Chicago	Chicago E.U.A.	15 a 17 Novembro
AÇÕES DE PROSPEÇÃO EM MERCADOS INTERNACIONAIS		
Missão Empresarial	Coreia do Sul	(A Definir)
Missão Empresarial	Chicago E.U.A.	13 a 17 Junho
Missão Empresarial	Taiwan e Singapura	Setembro
AÇÕES DE PROSPEÇÃO – MISSÕES DE IMPORTADORES A PORTUGAL		
Fórum América do Norte	Portugal	4 a 8 de Abril
Missão Inversa – Japão	Portugal	4 a 8 Julho
Missão Inversa Emirados Árabes Unidos	Portugal	Julho
Fórum Aliança Pacifico	Portugal	21 a 25 Novembro
Fórum Alemanha	Portugal	(A definir)
Missão Inversa Cuba	Portugal	(A definir)
Marks & Spencer	Portugal	18 e 19 de Abril
AÇÕES PROMOCIONAIS EM PONTOS DE VENDA		
Ação Promocional na China – City Shop	Xangai China	(A definir)
Ação Promocional – Retalho	Dubai E.A.U.	7 a 13 Novembro
Ação Promocional – Retalho	Alemanha	A definir
AÇÕES PROMOCIONAIS – MOSTRA DE PRODUTOS		
Wabel Frozen Summit	Paris França	16 a 18 Março
Wabel Chilled & Dairy Summit	Paris França	13 e 14 Abril
Wabel Grocery Summit	Paris França	Outubro
PortugalFoods@Belgium	Bruxelas Bélgica	27 de Outubro
PortugalFoods@ME (Foodservice)	Dubai E.A.U.	8 e 9 de Novembro

Anexo 4 – Questionário do Modelo de Knight & Kim (2009)

International Orientation

(1=not at all; 7=to na extreme extent)

1. Top management tends to see the world, instead of just USA, as our firm's market place.
2. The prevailing organizational culture at our firm (management's collective value system) is conducive to active exploration of new business opportunities abroad.
3. Management continuously communicates its mission to succeed in international markets to firm employees.
4. Management develops human resources and other resources for achieving our goals in internacional markets.

International Marketing Skills

In international markets, own firm rating relative to main competitors: 1=much worse than main competitors; 7=much better than main competitors.

1. Marketing planning process.
2. Control and evaluation of marketing activities.
3. Skill to segment and target individual markets.
4. Ability to use marketing tools (product, design, princing, advertising, etc) to differentiate this product.

International Innovativeness

(1=not at all; 7=to na extreme extent)

1. Our firm is at the leading technological edge of our industry in international markets.
2. We invented a lot of technology embedded in this product.
3. Our firm is highly regarded for its technical expertise among our channel members in international markets.
4. In design and manufacture of this product, we employ some of the most skilled specialists in the industry.
5. We are recognized in international markets for products that are technologically superior.

International Market Orientation

(1=not at all; 7=to an extreme extent)

1. Customer Orientation

- a. Management communicates information throughout our firm about our successful and unsuccessful customer experiences in this market.
- b. All our managers understand how everyone in our firm can contribute to creating value for the customers in this market.

2. Competitor Orientation

- a. Top management frequently discusses the strengths and weakness of our major competitor(s) there.
- b. If a competitor launched an intensive campaign targeted at our customers there, we would implement a response immediately.

3. Interfunctional Orientation

- a. Our business functions (e.g., marketing/sales, manufacturing, finance) are integrated in serving the needs of this market.

Anexo 5 – Questionário do Constructo “Atualização Contínua de Conhecimento” do Modelo de Zhou et al. (2010)

Knowledge Capability Upgrading

The scale is based on own firm rating relative to main competitors (1=much worse than main competitors; 7=much better than main competitors)

Foreign Institutional Knowledge

1. Our top managers’ knowledge about foreign language and norms.
2. Our top managers’ knowledge about foreign business laws and regulations.
3. Our top managers’ knowledge about host governments agencies.

Foreign Business Knowledge

1. Our top managers’ knowledge about foreign competitors.
2. Our top managers’ knowledge about the needs of foreign clients/customers.
3. Our top managers’ knowledge about foreign distribution channels.
4. Our top managers’ knowledge about effective marketing in foreign markets.

Internationalization Knowledge

1. Our top managers’ internacional business experience.
2. Our top managers’ ability in determining foreign business opportunities.
3. Our top managers’ experience in dealing with foreign business contacts.
4. Our top managers’ capability for managing export business or other international operations.